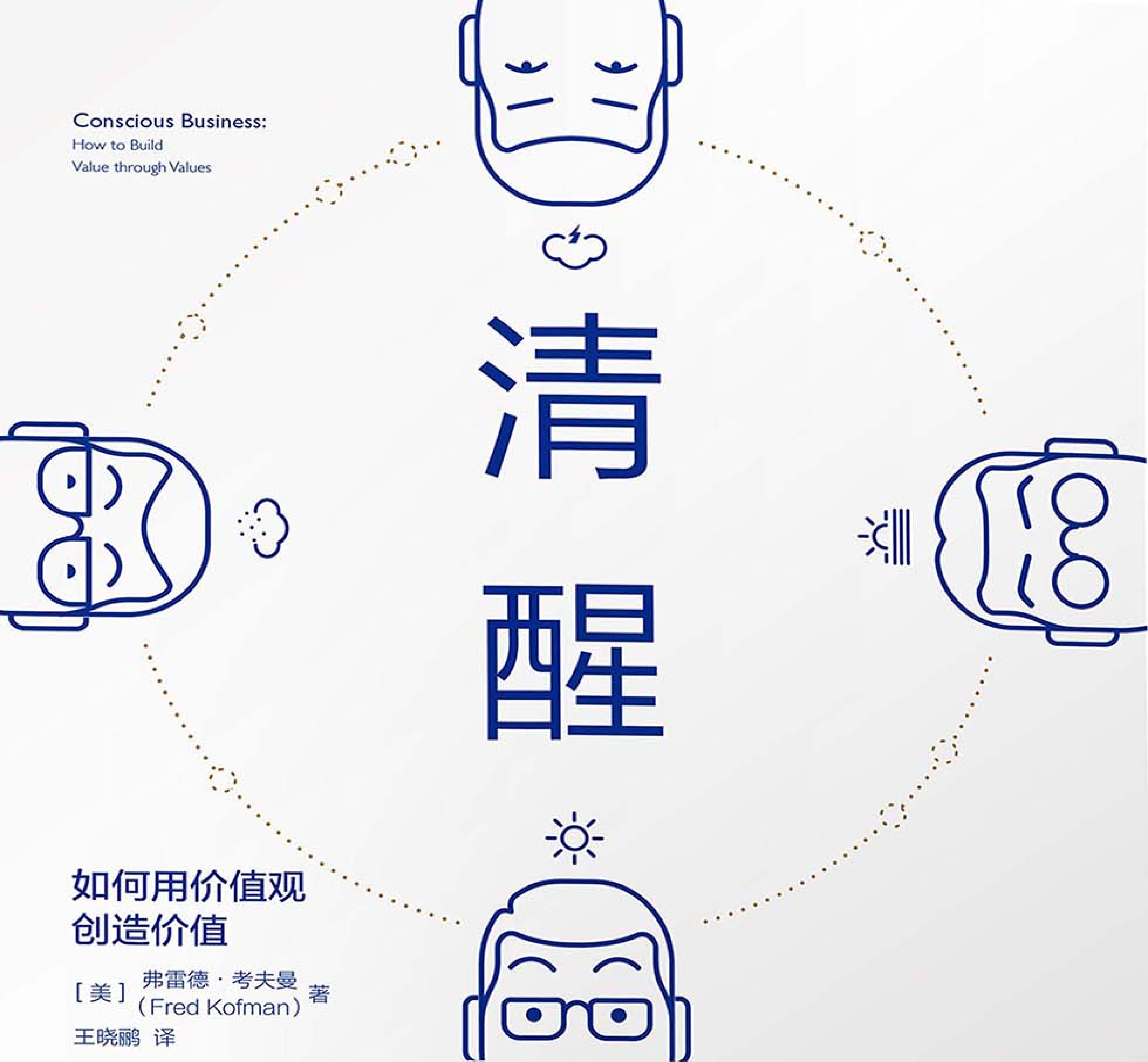


如何用价值观
创造价值

[美] 弗雷德·考夫曼（Fred Kofman）著
王晓鹏 译

麻省理工学院年度最佳教师奖得主
弗雷德·考夫曼作品

《清醒》将改变你生活和工作的方式。
这是一部人人必读的著作！
——谢丽尔·桑德伯格
Facebook 首席运营官、畅销书《向前一步》作者

在“知道该做什么”与“能够做到什么”之间，
我们究竟漏掉了什么？

中信出版集团

版权信息

书名:清醒：如何用价值观创造价值

作者:[美]弗雷德·考夫曼

译者:王晓鹂

ISBN:9787508672274

中信出版集团制作发行

推荐序一

/ 肯·威尔伯

关于商业一词，枯燥但准确的字典定义是“职业、工作、贸易、商务；严肃、正当、恰当的活动”。清醒则指“一个人对其内在和外在世界有意识；在精神上是敏锐、细心的”。因此，清醒的企业可指细心、富于洞察地进行经营的企业。当然，这暗示了许多企业并没有做到这一点。所以，我当然赞成清醒的企业这一说法，或就此而言，也赞成在任何事情上都做到清醒。

这听起来就耐人寻味了。不过，我仍要思索“清醒”或“细心”的确切含义，这尤其是因为，在“清醒”一词的定义中，我们发现了有争议的措辞——“对内在和外在世界有意识”。究竟有多少种世界？我是否需要囊括所有世界，才算是真正做到了清醒？

在我看来，这正是清醒的企业这一概念真正引人深思的地方。世界、疆域、地貌、环境——这是个宏大的世界，对这一世界——无论是内在还是外在——了解越深，我们在其中的探索就越畅行无阻。

外在世界的地图会有裨益，内在世界的地图也同样有裨益。二者共同提供了一种工具，可大大提高我们在任何环境、任何世界中的探索收获，包括商业世界。一张包含内在与外在世界最新知识的全面地图提供了一种非同一般的方法，可助我实现我所怀有的任何抱负。这也构成了体知内在与外在世界的关键，清醒的企业才会具备十分现实的可能性。

大世界，大地图

当然，地图并非疆域本身，我们也绝不愿将任何地图——不论多么详尽细致——与疆域本身混淆。同时，我们也不希望手中的地图有不足、不完整或残缺之处。事实上，多数人类活动，包括多数商业行为，都是根据不完整且往往存在误导性的人类潜能地图进行的。这些不完整、存在破损的内在与外在现实地图不断地导致个人及职业活动以失败告终。

在近几十年中，人们有史以来首次携手努力，将所有已知的人类潜能地图，不论是内在还是外在的，都综合起来，汇集成一张更加全面、广泛、准确的现实地图。这张“大地图”——有时亦称整合地图——代表了迄今为止最全面、最客观的概论，并为几乎任何个人与职业目标的定义与实现提供了前所未有的指导帮助。

这张大地图有多全面？它首先对世界各大文化提出的所有已知内在地图进行了详尽的跨文化比较，其中包括弗洛伊德、荣格和皮亚杰的心理地图，瑜伽、佛教和道教等派别的东方地图，认知科学、神经生物学和进化心理学的大量成果，九型人格学和迈尔斯–布里格斯类型指标的类型学理论，以及古代萨满与后现代圣贤的蜕变之道。其思想很简单：什么样的心理地图或模型可以解释并包含以上所有可能性？由于人类实际上已经提出了这些各式各样的学派与体系，一定有一种全面的模型可以解释以上所有理论，而整合模型，在我们看来，恰好如此。

在内在领域，这一模型的成果是，人类似乎可以获得一系列的觉醒。从身体到思想，再到精神，从前理性到理性，再到超理性，从潜意识到自我意识，再到超意识，从情感到道德，再到信仰，这些觉醒包含各个层面。重点在于，对于可应对任何个人或职业情况的综合方案，这些——从身体到思想，再到精神的——潜能都至关重要，因为

这些现实因素无论如何都会在所有人类身上发挥作用，要么你有意识地加以斟酌，要么它们便会在潜意识层面让你的活动处处受限。从婚姻到商业、教育，再到娱乐，人类的任何活动均是如此。

除了这些现实的内在或心理因素，整合模型还包含最新的外在世界地图，即由广受尊崇的实证科学提出的地图，包括动力系统理论和复杂性与混沌理论。与内在地图相结合后，其成果就是名副其实的内在与外在世界的整合地图。因此，这张地图可以衡量什么才是真正的觉醒。

这张整合地图听起来（且确实）错综复杂，但实际上，它可以归结为几点相当简单、可以快速掌握的因素。对整合地图，最简单的总结就是，它涵盖了一系列在内在和外在世界中发挥作用的认知：这种整合方法包含自我、文化与自然中的身体、思想与精神。

我们已经简要地研究了这一等式的第一部分，即“身体、思想与精神”——我们视之为构成内在现实或世界的一系列觉醒。这一整合等式的第二部分——“自我、文化与自然”——本身代表着三个最重要的世界，即供这一系列觉醒发挥作用的三大基本环境、现实或情形。

“自我”仅指我自身的内在世界或主观现实，可通过内省、冥想和自省进入。“文化”指共同价值观、相互理解和你我可能交流的共通性意义所构成的世界，如通用语言、商业兴趣、对古典音乐的爱好等任何共同的意义或价值观。这并非主观性的，而是主体间性的，是经由解读和相互理解进入的世界。而“自然”指客观事实、环境与事件构成的外在世界，包括外在的人类天性及其产物与人工制品。由于人类有机体是自然的一部分，人类有机体的产物，如汽车，也是自然的产物，可以通过系统理论和复杂性理论等自然科学进行分析。

这三大情形——自我、文化与自然——常被称作美、善、真，抑或艺术、道德与科学，或仅仅是我、我们与它，有时也称为“三大”。

这三个世界不可或缺、至关重要，人类的活动始终要在其中进行。因此，在计划任何活动时，清醒地生活——当然也包括清醒的企业——必定会将这三种世界考虑在内，这同样是因为这三种世界存在于任何活动中，要么你有意识地加以斟酌，要么它们便会在潜意识层面让你的一举一动受阻。

整合商业

因此，清醒的企业——对内在与外在世界有清醒认识的企业——就成了将自我、文化与自然中的身体、思想与精神考虑在内的企业。换言之，清醒的企业就是留心各种意识在自我、文化与自然这“三大”中发挥作用的方式。这具体是指，整合型的商业领导模式会使用已经开发出来的工具，以最有效地探索和控制自我、文化与自然。

于是，难怪商业管理理论会分别涉及三大情形的三大类别：侧重于个人积极性的观点，强调企业文化与价值观的观点，以及侧重于外部客观体系、流动模式和质量控制的观点。重点在于，整合型的商业领导模式会以协调、融合的方式使用以上所有理论的工具，以获得最佳效果，否则就只能勉强接受不尽如人意的结果。

例如，整合型的商业领导模式会使用系统理论来理解外部世界的动态模式。有关商业的系统论观点是由彼得·圣吉、梅格·惠特利和迈克尔·C. 杰克逊等数百名作者普及开来的。系统论观点也被广泛用于跟踪商业周期，如克莱顿·克里斯坦森有关颠覆性创新的突破性著作。

但整合型的商业领导模式也会用到个人觉醒类型的工具——如由丹尼尔·戈尔曼普及开来的情商，已经被广泛用作管理手段的迈尔斯–布里格斯类型指标以及托尼·罗宾斯、富兰克林·柯维等人的个人激励工具。

但整合型的商业领导模式并不止于自我与自然，它还有赖于我们对企业文化、共同价值观的广泛了解。每个公司都拥有一种文化，而根据杰弗里·摩尔的重要研究和吉姆·柯林斯的实证研究，探索具体商业周期最有效的方式似乎就是不同类型的企业文化。二者都指出，企业价值观和主体间性因素对长期的成功具有无可比拟的重要性，任何整合型的领导模式，若想在企业价值观和效能最大化的世界里保持专注与清醒，都会将这两点考虑在内。

换言之，以上所有的主要商业管理和领导理论——从系统理论到情商，再到企业文化管理，都涉及所有人类面临的三大情形——在真正的清醒的企业整合模型中，都有重要的一席之地。虽然这乍看起来太过复杂，但不争的事实是，任何整合性不足的方式都注定会失败。当今世界，没有人能承受得起整合性不足的后果，因为这必定会造成过高的代价。身体、思想和精神——以及自我、文化与自然——都存在，都会施加影响，都在活跃地塑造活动。在任何人类活动中，你都要有意识地加以斟酌，否则就只能束手待毙。

大地图，大思维

在《万物简史》中，我试图对这种有关商业的综合方法做出简要的总结。但或许开始践行这种整合商业之道的最佳起点是从自身做起。在自我、文化和自然这三大领域中，掌握整合之道从自我开始。身体、思想和精神如何在我身上发挥作用？这何以一定会影响我在商业世界中的作用？我如何才能更为深刻地认识到这些已经在我自身及他人身上起作用的现实因素？

这就是弗雷德·考夫曼在本书所要阐述的重要价值。掌握整合之道要从在情感、精神道德和心灵层面掌控自我开始。多一分多余，少一分坏事。

弗雷德·考夫曼以身作则，他是个洞察人心、无可挑剔、意识敏锐的人。这不仅令他作为商人更加优秀、更加干练、更加成功，也令他本人更加令人钦佩。能与他结交，我深感荣幸。我强烈推荐各位与弗雷德一道踏上接下来的旅程，学习如何改造身体、思想与精神，进而改造自我、文化与自然。在对整合的领悟中，无论是你本人还是整个世界都将焕然一新。

推荐序二

/ 彼得·圣吉

在近十年中，指导性的管理书大量涌现。唯一的问题在于，多数指导性的管理书都缺乏实用性。生活中需要对症下药的情况太多，太过复杂，有太多变数，没有一个公式是放之四海而皆准的。知道应该采取什么对策和有能力采取这样的对策是两码事。因此，情况往往是，似乎我们越了解伟大的企业、运筹制胜的竞争策略或高瞻远瞩的变革领袖，我们在实践中就越是无法建立这样的企业、推行这样的策略或成为这样的领袖。有关管理的“空泛理论”已经远远超过了有关管理的“实用技能”。

缺少了什么？讽刺的是，我认为，缺少的恰恰是这些管理学畅销书声称能决定成败的一点：企业中的人文因素。但这些书甚少探讨如何培养和激发这些技能，毕竟这才是决定任何重大变革能否实现的关键。对于需要带来什么样的局面，人们达成了广泛的共识，但对于那些想要实现这种局面的人来说，帮助却少之又少。

我认为，从根本上说，对于作为人类共同体发展企业的意义，人们缺少深刻的理解。弗雷德·考夫曼提出，清醒的企业应该从对我们最重要的一点做起：致力于实现超越任何个人能力的愿景、以真实的意义让人们并力齐心的愿景。这种奉献的根基在于，人们可以对其处境与应对方式无条件地负责。

所以我们必须选择，对于自己来说，究竟什么更重要——认识还是学习。真正的学习会让我们恐惧于世事的叵测，窘迫于自己的无能，并受制于对彼此的需要。我们会将日常的工作视作持续相互学习的过程，在这一过程中，我们的成就有赖于我们所进行对话的质量——因为我们的共同工作围绕我们的交谈、沟通、互相承诺和为达目标而奋斗的方式展开。弗雷德提出，归根结底，企业的成败不仅取决于技术上的才智，也取决于情商、人格和培养“超越胜负的成功”的能力。更重要的是，弗雷德深入地展现了共同培养这些能力究竟需要什么。实际上，他提供了培养集体意识的详细地图和说明书。

我第一次见弗雷德的时候，他还是麻省理工学院的一名会计学年轻教授，也是一名特立独行的会计学教授。例如，他经常在上课前，让学生听贝多芬的钢琴曲，将同一首乐曲播放五六次，让人们领悟到每次他们都能听出不同。同一首乐曲接二连三地播放，他们却总是能听出新鲜感，何以如此呢？他们渐渐地明白，这是因为乐曲并非来自光盘这种介质，而是来自他们的聆听过程。

弗雷德指出，这就是会计学的第一条原理：信息的唯一价值在于如何通过“听者”的心智模型解读信息。弗雷德提出，进行绩效评估的唯一理由是提高人们真正按照预期取得成果的能力。假如这一点能得到重视，便可合理地得出，真理不在于数字，而在于我们从中解读出的含义。此外，能促使人们去学习的会计方式和无法做到这点的会计方式之间的区别在于对会计及其所服务经理的培养。其真正目标是否为学习和提高？他们是将自己收集的数据奉为真理，还是愿意不断地质疑和改善收集这些数据所依据的假说？他们是从属于一个规模更大、在学习如何塑造自身未来的人类共同体，还是仅仅像在为比赛计分一样，既不认识也不关心参赛的球员？企业是否有更宏大的目标？会计能为此目标做何贡献？

和现在一样，当时的弗雷德提出，企业取得卓越成就的关键在于将单向操纵的做法转变为相互学习的文化。当人们不断地质疑和改善数据及其现实地图所依据的假说，而不是将自己的观点视作唯一的真理时，他们就会释放巨大的能量。

不用说，弗雷德的课并非所有人都受用。多数学生都认为那是改变他们一生的经历。想必也正因如此，他们才会推选他为“斯隆管理学院年度最佳教师”。但每个学期至少都会有一两个人要求院长开除这个疯子，因为他将管理成本会计学当成灵修课一样来教。

本书也不是所有人都适合。如果你所寻找的是教人如何管理他人的书，那这本书并不适合你。

发明家巴克敏斯特·富勒过去常说：“如果你想改变一个人的思考方式，还是放弃吧。你改变不了别人的思考方式。给他们一样工具，工具的用途会逐渐诱使他们改变思考方式。”弗雷德·考夫曼提供了这样的工具。现在，轮到认真的实践者来使用这些工具了。

自序

一切出口之言，必出自某人之口。

——生物学家翁贝托·马图拉纳

无论你有什么话要说，

留下根。

让它们悬空。

而泥土，

会清楚表明，

它们来自何处。

——查尔斯·奥尔森《如今》

我在阿根廷的军事独裁统治下长大。似乎一切都在控制之下——我每天都上学，经济稳定，前些年为害国家的恐怖袭击事件偃旗息鼓了。我踢足球，看电影，和朋友一起玩耍。生活很美好。或者说得更确切一些，对我来说，生活看似美好。

20世纪70年代晚期，谣言开始甚嚣尘上：绑架、集中营、酷刑、谋杀、三万人下落不明。这些消息多数来自外媒——国内媒体遭到了政府的审查。我感到怒不可遏。我听说，也相信，这是一场反阿根廷的阴谋。全国到处都张贴着这样的标语："阿根廷人重人道、通权理。"（用"人权"二字玩的文字游戏，外国人声称阿根廷侵犯了人权。）

显然，我们认为，如果我们重人道、通权理，那些事就不可能是真的。我想我们并不希望那些事是真的。如果那些令人毛骨悚然的报道是真的，我们就要面临进退维谷的境地：袖手旁观，我们就会成为大屠杀的帮凶；挺身反抗，我们就会成为大屠杀的受害者。阿根廷有谚语道："你永远也叫不醒一个装睡的人。"有种种迹象可以让我们看出端倪，但我们惧于正视这些迹象，也不敢为我们所发现的事情承担责任。继续装糊涂要容易得多。

不幸的是，那些消息最终都被证实了。那段时期后被称作"肮脏战争"。为了保护"祖国的西方基督教价值观"，军方奉行"系统化斩草除根"的政策。但凡是不遵守右翼民族主义思想的人，都是敌人。甚至连志愿在施粥所做义工或教成年文盲识字的人，都会被算作表现出了危险的左翼倾向。为了防止无迹可寻的恐怖主义威胁，军方逮捕并杀害了所有在他们看来可疑的人。"如果杀掉了10人，其中只有1人是恐怖分子，另外9个人也算死得其所了。"一名将军说。

我住在环境很好的小区，上的是私立学校。我是个好学生，不惹事。周围的恶行，我浑然不觉。我上学坐的公车每天都会在海军工程学院停下。这是一栋优美的建筑，有着修剪整齐的草坪。它的地下室关押着数百名囚犯，其中多数人都没能活着出来。那里经常有人遭受酷刑拷打、被害。这座学校看似体面，但擦得铮亮的地板下藏着一个死亡集中营。

我是犹太人，所以发现我周遭发生的可怕行径，对我产生了极大的影响。在学校和家里，我屡次听人讲述过德国人在600万犹太人惨遭灭绝的时候如何袖手旁观。我很容易便做出了自以为公正的评判。"多么可怕！多么邪恶！怎么会有人干得出这样的事来？"结果，我这时却成了"可怕"和"邪恶"的一方。成千上万的人在我眼皮底下被送进了集中营，我却视而不见。

多年来，我深感羞愧。我如此蒙昧无知。我怎么会不知情？我怎么会如此闭目塞听！我邪恶吗？在苦苦思索这些问题多年后，我终于承认自己在当时已经尽力了。为了赎罪，我立誓要从这次经历中学到教训，努力防止再犯。我希望从根源上杜绝暴力，教育人们增进自己对多元化的认识和尊重。最终，我鼓起了足够的同情心，原谅了自己和“二战”期间的德国人。没有人可以免于蒙昧无知。解决的上策不是妄加评判，而是用同情心和深入的认识来加以了解。

多年后回首往事，我明白蒙昧无知并非阿根廷人独有的弊病。我参加过不少商务会议，这些会议的唯一目的就是掩盖真相。更糟糕的是，我怀疑会议室里的所有人都知道实情，但谁也不愿挺身直言，实事求是地解决问题。随波逐流可以获得回报，惹是生非则会受到不小的威胁。公司里没有死亡集中营，但许多看似成功的企业却涌动着危险的暗流。

我见过专业人士在会议室里因为含沙射影、流言蜚语和负面意见而身败名裂。这虽然有时是恶意行为，但一般都是无意识的表现。问题不在于人们思考方式有异，而在于有人认为自己是对的，别人只要和他想法相左，就是错的。因此，“异见者”便成了需要消灭的敌人。权欲熏心的人不会将不同观点视作可以接纳的有益视角，反而会将其视作绊脚石。不足为奇的是，他们并不想浪费时间用对话来弥合分歧。他们只想不择手段地除掉异见，然后继续自己的道路。“肮脏战争”的萌芽来自每个人的内心。

正如前苏联诺贝尔文学奖获得者亚历山大·索尔仁尼琴在《古拉格群岛》中所写的：“如果一切都那么简单就好了！如果坏人都藏匿在某地，阴险地做着邪恶的勾当，只需要将他们同其他人隔离开、消灭他们即可，这样该有多好。但善恶的分界线洞穿了每个人的内心。而又有谁会愿意将自己内心的一部分消灭掉呢？”

我从小便立誓，长大之后，我绝不会再轻信谎言，但长大不仅仅是时间问题。我上大学的时候，军政府占领了马尔维纳斯群岛，挑起了与英国的战争。其所鼓吹的目的是夺回阿根廷的领土主权，实际目的是转移人们对国内形势的关注。在这场短暂的战争中，国家控制的媒体自始至终不断报道称阿根廷军队占据了上风。每天的晨报都重复着同一条捷报："胜利在即，胜利在即，胜利在即！"直到一天下午，军队统帅出现在电视上，语气僵硬地汇报："我们输了。"我早就明白每天的报道都是政治宣传，但我还是震惊不已。那时，我才意识到，保持清醒并不能一蹴而就。保持清醒是一个持续的过程，需要时刻警醒与努力。我立誓保持眼界开阔，透过表面现象看本质。

多年后，作为顾问，我在工作中发现，若不恪守真理，个人和团队都很容易陷入狂热的妄想中。每个人收到的都是抚慰人心的信息，而领导人则鼓吹"正面思考"和"团队合作"的重要性。这样一来，看似"胜利在即"，但到最后一刻，真相大白，项目告吹，部门被抛售，公司濒临破产，"我们输了"。

我一直梦想着成为一名教授，所以大学毕业后，我离开阿根廷，到加州大学伯克利分校攻读经济学博士学位。我选择了博弈论作为我的专业方向，我想逃离我在阿根廷见识过的人类种种疯狂行为，我想同理性主体打交道，了解他们如何做出理性决策。我原本在学业上做得不错，但后来却做出了一个自毁前程的决定——我结婚了。

问题不在于我结婚了，而在于我做出结婚决定的方式。我还记得我在电话里告诉我的父亲：

"爸，我要结婚了。"

"你疯了吗？"他质问我。

"当然，"我回答道，"疯了才会结婚啊。"

盘算一下，风险/收益比率完全不划算。婚姻所关乎的并非冷酷无情的算计，而是爱情。

我发现我无法继续信奉我所学的理论。对我来说，完全理性的假设失去了意义。我此时才明白，人类不仅是会算计的理性存在，也是追求意义的感性–灵性存在。我研究了7年的决策论，但一恋爱便全抛诸脑后。如果连我自己在决定人生大事的时候都没有运用理性，我怎么能假设其他人会运用理性呢?

在继续学习经济学的同时，我开始研究哲学。伯克利拥有最一流的哲学院，我见到了很优秀的老师，他们让我了解了语言哲学、心灵哲学、形而上学、伦理学、存在主义和诠释学。荒谬的是，我发现这些学派的实用性要远远大于我的数学模型。我了解了我们如何组织自己的感知、建立世界观并依此行事。我研究语言，明白了交流如何让“我”与“你”结合，形成“我们”。最重要的是，我明白了幸福和满足感并非来自享乐，而是来自意义，来自对崇高目标的追求。

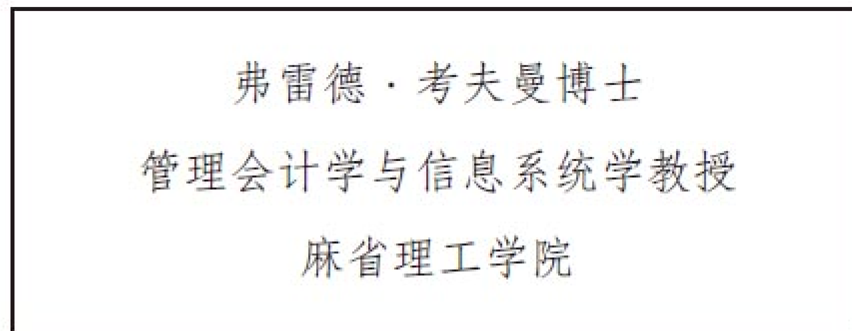
对超然存在的深切渴望让我接触了灵修。我接受的是传统的犹太人培养方式，所以曾经认为宗教只关乎信仰和民俗，而与意义无关。但读过伟大哲学家的著作，我发现灵修远远不只是信仰一个超自然存在和宗教仪式而已。我迷上了东方传统思想，尤其是禅宗佛教和吠檀多不二论哲学[注]。我开始做冥想，这发展成了我至今仍在坚持的可贵习惯。冥想令我得以在最艰难的时刻保持理智，也曾令我失去理智，挑战着我对自身和生活总体所怀有的最珍视的信念。我和许多优秀的老师共事过，他们帮助我发现了“通往无门关的无道之道”。

我还发现了崇尚个人蜕变的风潮。加州当时仍然到处都是承诺一周启蒙的讲习班。这样的条件，我无法错过，所以我多数都参加过。在新时代的心理呓语[注]中，我寻找到了金子般宝贵的真相。我认为自己保留了精华，丢弃了糟粕。

毕业后，我在麻省理工学院供职，教管理会计学。我如入天堂，然后又坠落凡间。我毕生都在攀爬俗话所说的事业阶梯，但当我到达了学术生涯的顶峰，我却发现梯子所倚靠的墙是错的。我所感兴趣的是教人们如何成事，而不是为别人做成的事报账。领导力开发成了我的爱好，但这项爱好对于大学教授来说却并不合适。领导力关乎本性，而不只是知识；关乎情感，而不只是认知；关乎精神，而不只是物质。我无法在传统的课堂教学模式中教授伟大之道。

我留也不是，去也不是。断绝与麻省理工学院的关系，会令我恐惧至极。丢掉工作就像丢失自己的身份一样。要是没了教书的职位，我还能剩下什么呢？一旦被剥夺麻省理工学院的教授职务，弗雷德·考夫曼身上是否还能留下任何东西？这种感受体现在我名片的实际内容与我本人看到名片的主观感受之间所存在的差异。

以下是我的名片实际的模样：



以下是我对名片的感受：

弗雷德·考夫曼博士

管理会计学与信息系统学教授

麻省理工学院

我发现我的身份认同有很大一部分建立在工作的基础上。我发现自己对自身知之甚少，却不遗余力地想通过成就来证明自我价值。我还发现，并非只有我是这样的人。我在讨论会上分享这个故事时，多数经理都承认自己也有同样的担忧。丢掉工作不仅仅是经济上的打击，也是对身份认同的打击。

我诚惶诚恐地离开了麻省理工学院。我丢掉了自己的教授职位，却找回了自我。我重新将重心放在了精神–心灵的探索上。此后10年里，我踏上了自我发现和自我完善之路。但同时，连这样的追求也放弃了。我醒悟到，我真正的身份超越了我的职业状况与成败——包括心灵启蒙的成功。我就是我，如是而已。我并不完美，以我自己独特的方式体现着人无完人为至善的道理。一切都不外乎如此。那么该何去何从呢？从梦中清醒过来。看清每一个虚假身份的真相——对唯一身份的伪装假象。

我创办了后被称为Axialent的公司，一家致力于帮助领袖发现自身真正的伟大之处并在工作中表现出来的咨询公司。我同世界各地的领袖合作，通过培养合作关系和体面的人类行为，来获得非凡的成就。这是一段伟大的旅程。

我同美国、欧洲和南美洲各大企业的领袖合作了15年的时间，本书正是这15年的成果。我和我在Axialent的同事同各行各业的各个管理层合作，从一线主管到高级主管无一例外。这些材料在现实世界中由微软、雅虎、电子数据系统公司、思科、谷歌、通用汽车、克莱斯勒、壳牌、花旗银行、联合利华等众多企业的数千名领袖改进和测试过。

这些领袖明白，成功所需的不仅仅是技术能力，还需要人格的成长。他们领悟了用智慧和同情心管理企业的善巧法门，同时也帮助Axialent的所有同仁将我们在讨论会上——和我在本书中——展示的材料变得易于掌握、实用有效。

这些领袖醒悟到了什么道理？首先，他们明白了自由、责任和品德是成功的关键，但要想具备这些品质，必须先有勇气去面对已经存在的忧虑。他们明白了说出真相至关重要，但需要讲出和倾听的真相并非多数人所谓的“真相”。他们明白了“双赢”是强有力的谈判概念，但只有成熟的人才能付诸实践。他们明白了恪守承诺对合作关系至关重要，但这需要建立在个人价值观的坚实基础上。他们明白了他们需要控制情感，但控制方式并非他们所采取的坚忍克己之道。他们明白了他们本身的品质是其成就与局限的主要决定因素。他们明白了归根结底，服务他人才是最崇高的精神和商业义务。

他们还明白如何用自信和内心的平和体现自由。他们明白了如何去寻找自身和他人身上的本质真相。他们明白了如何不失体面、心怀敬意地表达真相、接受真相。他们明白了如何在绝境中运用想象力创造出路。他们明白了如何建立、维护和挽救信任和协调行动之网。他们明白了如何在面对最困难的情形时保持镇定，同时保持开放的心态和敏锐的思维。他们明白了自身的品质提供了最不可思议的出路，生命本身在其中展现了其创新潜能。他们还明白了如何既不违背自己的

最高目标和价值观，又能服务他人。简而言之，他们明白了如何获得超越胜负的成功。

这些道理他们全部领悟了。如果你读了这本书，我希望你也能领悟到这些道理。



我对自己的背景略做介绍，以向各位说明本书的缘起。现在，我请各位思考一下你们希望借助本书到达什么样的境界。

是什么让你拿起这本书？你希望从中获得什么收获？为什么这种探索对你很重要？假如你找到了自己想寻找的东西，你能实现什么样的成就？明白这些道理之后，你如何为自己和周遭的人谋求利益？仔细思考这些问题十分重要。正如柴郡猫对爱丽丝所说的，如果你并不十分在乎自己的目的地，那么你所走的道路也就不重要了。相反，如果你了解自己的所需，几乎一切都能为你所用，助你朝着那个方向前进。就像娴熟的水手能借助任何风向朝着自己的目的地航行一样，你也可以运用任何观念，追寻自己的目标。

健身录像带和实际锻炼的主要区别在于是否有亲身参与。去健身房锻炼时，你必须付出努力才能见效。同理，看书的时候，你必须沉浸在文字之中，才能加以充分利用。我请各位在读书的时候手拿一支铅笔，或赞同，或讨论，或分析，或质疑书中的观点，将这些观点与你生活中的真实情景联系起来。这些观点知易行难，听起来像是常识，却很少得到实践。如果你想了解如何付诸实践，你需要参与进来。你必须近距离地亲身参与进来，才能获得最大的收获。学习是一项接触性的活动。

> 你将不再接受二手或三手的观点，不再以逝去先贤的视角看待世事，也不再咀嚼书中的空泛之言。

你也不应通过我的视角看待世事，或接受我的教导。

你将兼听百家之言，经由你自己去伪存真。

——沃尔特·惠特曼，选自《自我之歌》

---

1. 吠檀多不二论哲学，印度哲学史上的主流派，雏形为创立很早的婆罗门教哲学，发达于公元七八世纪，主要代表人物为乔荼波陀和商羯罗。——译者注
2. 心理呓语，由空洞语言写成的励志文章，类似于心灵鸡汤类的文体。——译者注

第一章 清醒的企业

Cogito ergo sum.（我思故我在。）

——法国数学家勒内·笛卡儿

伟大并非机缘造成的结果。

伟大……是自觉的选择。

——管理学家吉姆·柯林斯

“我爱分子，”马库斯解释道，“施加一定量的热量与一定量的压力，你很清楚会发生什么。在我职业生涯刚刚起步的时候，我的工作是和分子打交道，而且表现很好，但现在，我要和人打交道。人叵测多变。施加一定量的热量与一定量的压力，你却永远都不知道会发生什么。”

马库斯是一家石油公司的研发经理，拥有两个博士学位。他是学术奇才，但在管理上却一塌糊涂。凭借优秀的技术能力，他被提拔进了管理层，这反而暴露了他在社交方面的无能。马库斯和人打交道的方式与他同分子打交道的方式如出一辙。这行不通。与分子相反，人有自己的思想。

在公司内步步高升的过程中，像马库斯这样的经理却会失足摔倒。他们未能从底层对实际操作能力的要求过渡到高层对领导能力的要求上。讽刺的是，正是他们身上的某些优点，令他们作为个人贡献

者取得了成功，却阻碍了他们作为领袖的成功。要想在商业上取得成功，就需要与人打交道，而人是有思维意识的存在。本书介绍了与人打交道并尊重其思维意识的天性所需的基本原则和技巧。虽然这对所有参加工作的人都有用处，但对那些负责管理和领导他人的人士来说，却是至关重要的。所谓伟大的领导就是有清醒意识的领导。

在《从优秀到卓越》一书中，吉姆·柯林斯研究了是什么令平庸的企业实现飞跃、成为卓越的企业。他总结出，实现卓越的一个关键因素就是其领导团队集谦逊的个性和职业上的坚持这两个相互矛盾的品质于一身。柯林斯将这些领袖称为“5级”，他们将个人野心从自己身上转移到建设卓越企业这个更为宏大的目标上。

“在研究中，所有从优秀发展为卓越的企业，”柯林斯说，“都在关键的转型期，在关键岗位上安排了5级的领导人，包括总裁。”

然而，柯林斯并没有回答一个核心的问题：如何才能培养出5级的领导层。

“我很想为你们列出成为5级领袖的步骤，但我们缺乏可靠的研究数据，无法总结出令人信服的步骤。”

一个人的内在发展仍然像“黑匣子”一样不为人知。在本书中，我试图解锁伟大领导的黑匣子。我的解锁之钥就是被我称为“清醒的企业”的一系列态度与技巧。

> 清醒地生活，是精神活跃而不消极的一种状态。是以新鲜的视角观察世界的能力。是乐于施展智慧。清醒地生活，就是力图去了解与我们的兴趣、行为、价值观、意图和目标有关的一切。是不论是喜是忧也愿意直面事实。是愿意发现自己的错误并知错就改……是不论在身外世界还是在内心世界，都不断扩展认知与悟性的追求。

——心理学家纳撒尼尔·布兰登

清醒

清醒就是感受现实、了解内在与外在世界的能力。我们因此才可以适应环境，采取行动，改善生活。所有生物都拥有意识，但人类的意识独一无二。与植物和其他动物不同，我们的思维和行动可以超越本能的动力和条件。我们是“autonomous”（来自希腊语，意为“自主”）的。这种自主性虽然确实是有可能的，但并非与生俱来。我们必须通过自觉的选择，培养自主性。

清醒地生活指愿意观察周遭和内心世界，了解自己的境遇，以尊重自己需求、价值观和目标的方式决定如何应对。缺乏清醒即麻木不仁、盲目粗心。缺乏清醒的生活受本能和习惯模式的驱使。

你在高速公路上开车时是否使用过定速巡航模式？你在聊天或神游，结果发现你错过了高速出口？你并没有真的失去清醒，只是让自己的意识变迟钝了。相关的细节，如你的位置和为达目标所需采取的行动，远离了你的思维。你睁着眼，却视而不见。这是一种糟糕的驾驶方式，也是更加糟糕的生活方式。

清醒时，我们可以更清楚地观察周围环境，理解我们的处境，谨记对自己重要的东西，展望为了获得这些东西可以采取的更多行动。清醒令我们得以直面自身处境，追求与自身价值观相符的目标。一旦不清醒，我们会被于己无益的本能和习惯冲昏头脑。我们会追求对自身健康与幸福无益的目标，做出令我们后悔莫及的行为，对自己与所关心之人带来伤害。

人类清醒的一个独特之处就在于自我意识。我们不仅能观察外部世界，也见证着自己的内心世界。我们可以提出这样的问题：

“我为什么要这样想？”

“我得出这样的结论有充分的理由吗？”

“我是否让欲望妨碍了自己的判断？”

自我意识令我们得以思考有关自身存在最深刻的方面。我们可以扪心自问：

“我是谁？”

“我的人生使命是什么？”

“我应该遵循什么样的价值观？”

“我应该如何生活？”

“我的行为是否与我的价值观和意图相一致？”

“我幸福吗？”

我们不仅能感受到自我意识，也能认识到“他人意识”。我所探讨的东西要比从外部视角观察他人更加微妙。我们知道，人们除了会做出可见的行为之外，还会根据自己的推断选择行动。我们可以问：

“是什么令你有此想法？”

“你得出这样的结论是否有证据？”

“为什么这件事对你很重要？”

“你到底想要什么？”

他人意识令我们得以探究他人更深层次的动机，提出这样的问题：

“你生活中最有意义的事是什么？”

“你有什么样的希望和梦想？”

“什么样的价值观指导着你的行为？”

“什么事令你感到快乐？”

人类清醒的另一个独特之处是抽象思考的能力。我们可以通过自己的智力，超越具体的体验，去理解、判断和推理。智力令我们得以组织信息，理解和处理复杂的情形。我们或许无法观察每一棵树，却可以思考整片森林。随着我们的认知能力逐渐发展起来，我们可以进行越来越高层次的抽象思考，从直接的体验发展到符号，再发展到概念。达到最高层次后，我们会思考：

“什么是真？”

“什么是美？”

“什么是善？”

抽象推理令我们得以超越自己的现实处境，思考人类的存在：

“什么才是人的天性？”

“这种天性是否会产生道义？”

“什么才算美好的生活？”

“什么才能带来真正的快乐？”

清醒地生活会关心这样的问题。

清醒的企业也是如此。商业是我们生活中不可或缺的一部分，所以清醒地从事商业也是清醒生活中不可或缺的一部分。为了清醒地从事商业，我们需要思考与现实和人类存在有关的根本问题，让这些真知灼见引导我们的商业选择。

清醒的企业会提升所有相关者的专注度。这会鼓励员工用严谨的科学推理研究世界，并用同样严谨的道德推理思考自己在其中的角色。这激励他们反思自身，探寻秉行美德、有所追求、幸福快乐的生活有何意义。这也要求他们将自己的同事视作活生生的人，而不是“人力资源”。最后，这要求他们理解客户，为他们提供有助于其成长和健康的产品和服务。清醒的企业会养成个人平和与快乐的性情，增进社区的尊重与团结，促进企业使命的实现。

我们多数人都理解，要想在信息经济中取得成功，公司需要技术知识水平很高的员工。我认为，更为重要却甚少得到认可的一点是，公司也需要自我意识水平很高的员工。若没有清醒的员工，企业便无法达到卓越，更难以生存。多少公司因为高管的妄自尊大而破产停业？多少公司因为脱离员工而分崩离析？多少百万美元被拒绝接受现实的经理白白浪费？多少企业领袖为了季度收益带来的一时满足而牺牲了长期的盈利能力？清醒的员工是企业最重要的财产，而不清醒的员工是对企业危害最大的累赘。

清醒的员工

我用七项素质将清醒的员工同不清醒的员工区分开来。前三项是性格特征：无条件的责任感、本性的正直和本体的谦逊。接下来的三项是人际交往技能：真诚的沟通、建设性的协商和完美的协调。第七项素质是前六项得以存在的前提条件：情感掌控。这些素质知易行难。它们看似与生俱来，却挑战着我们对自身、他人和世界所持有的根深蒂固的观念。正因为如此，尽管我们多数人都了解这些素质，却不知如何付诸实践。它们是常识，却鲜有人遵守。

清醒的员工对自己的生活负责。他们不会为了物质上的成功而牺牲人性价值。他们讲述自己的真心话，也带着诚心与敬意倾听他人的真心话。他们遇到分歧，会寻找富有创意的解决之道，一丝不苟地恪守诺言。他们了解自己的情感，并以有益的方式表达情感。

不清醒的员工恰恰相反。他们将问题归咎于他人，为了追求一时的满足而置道义于不顾，永远都说自己是对的。他们隐瞒重要信息，私下里摆平冲突，不遗余力地打击对手。他们指望话不明说便能得到自己所需要的东西，做出不负责任的承诺，却不信守诺言。他们压抑自己的情感，或以不理性的方式宣泄出来。

当然，有效率的员工必须具备必要的认知力、知识和技术能力，才能完成工作。如果你不懂工程学，你便不是修建桥梁的合适人选。但有效率的员工也必须具备“清醒的技能”。如果你懂工程学，却不会沟通、协商和协调，你便不是领导施工队的合适人选。

清醒的员工需要清醒的管理者，才能倾尽全力去完成组织的目标。如果感受不到管理者的认可、支持和激励，清醒的员工会打退堂鼓。清醒的经理会为员工创造合适的环境，让他们在事业和人格上成长起来，让他们可以竭尽所能。若想获得卓越非凡的表现，最重要的一点莫过于清醒管理。

无论是何类型的企业，形成竞争优势和长期盈利能力的唯一方式就是吸引、培养和留住有才干的员工。企业的最高管理层可以提出鼓舞人心的远见卓识和稳扎稳打的策略，但这还不够。各级管理者决定了员工的日常经历。唯有清醒的管理者才能调动起员工的参与度。遗憾的是，清醒的管理极其缺乏。沃伦·本尼斯和伯特·纳努斯的报告显示，仅有不到1/4的员工在工作中发挥了全部潜能。半数员工称他们只做保住饭碗所必需的工作，3/4的员工称他们的效率可以比现在高。好消息是，改进的空间还很大。如果企业能将这些流失的能量利用起来，企业绩效会大幅提高。

> ……如果管理层不将员工视为有价值、独特的个体，而是看作用而择弃的工具，那员工也会仅仅将企业看作发工资的机器，除此之外再无其他价值或意义。在此情况之下，很难做好工作，更别提乐在其中了。
>
> ——心理学家米哈里·契克森米哈赖

清醒的管理者

在《首先，打破一切常规》一书中，马库斯·白金汉和柯特·科夫曼发表了盖洛普公司针对组织效率所进行的一项20年期研究项目的成果。该研究的重点在于一个问题："最有才华的员工对职场有何需求？"

在调查过来自众多企业、行业和国家的上百万人之后，该研究总结道："有才华的员工需要优秀的经理。有才华的员工或许会因为富有号召力的领袖、丰厚的待遇和世界一流的培训项目而加盟一家公司，但这名员工会留多久以及在位期间的生产效益则要取决于他与直属上司的关系。"

这将研究者引向了下一个问题：“世界上最优秀的经理如何寻找、关注和留住有才华的员工？”盖洛普调查了400家企业，抽样采访了8000名或优秀或平庸的经理。为了判断孰优孰劣，他们使用了销量、利润、顾客满意度和员工流动率等客观绩效指标。两项研究相结合，形成了有史以来针对该论题所进行的最广泛的实证研究。

研究者发现，在优秀管理者所营造的职场氛围中，员工在回答以下问题时会斩钉截铁地回答“是”：

1. 我是否了解自己的工作要求?

2. 我是否得到了顺利开展工作所需要的材料和设备?

3. 在工作中，我是否有机会每天都能从事自己最擅长的工作?

4. 在近7天内，我是否因工作表现良好而获得过认可或表扬?

5. 我的上司或工作中的其他人看起来是否关心我?

6. 工作中是否有人鼓励我成长?

7. 在工作中，我的意见是否得到了重视?

8. 公司的使命/目标是否令我感到我的工作很重要?

9. 我的同事是否在努力完成高质量的工作?

10. 在工作中，我是否结交到了好友?

11. 在近6个月里，工作中是否有人和我谈论过我的进步?

12. 在近一年中，我是否有机会在工作中学习和成长?

这些研究成果不仅适用于员工个人及其直属上司，也适用于组织等级结构内的各级人员。最高管理层的主要责任是为公司招徕我所谓的“清醒的员工”。高级管理者不仅要设定企业使命与政策，还要营造可以吸引、留住和培养初级管理者的环境。为了吸引清醒的员工，管理者需要践行清醒的领导方式。

> 太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓“我自然”。
>
> ——老子《道德经》

清醒的领导力

领导力即一个人为他人设定目标并激励他们卓有成效、全力以赴地追求这一目标的过程。领导力将个人潜力转化为集体的成绩。管理者的工作就是培养和维持一个高效的团队，她的效率体现在团队的表现上。(注)

任何管理者，都担负着领导的责任。权威从来都不足以号召起被管理者的热情。在管理者的工作中，至关重要的一部分是调动起被领导者的全面配合，将他们的工作动力从流于形式的唯命是从，转变为发自内心的投入。因此，优秀的领导力是实现卓越管理的必要条件。一个团队如果管理得当，进而领导有方，才会并力齐心，因为每一名团队成员都会将团队的目标视为自己的目标。自然，优秀的管理者（即优秀的领导）能博得下属的信任和尊敬。若无信任和尊敬，手下便只会为管理者设定的目标付出最低限度的努力，不肯多出一分力。

问某人是管理者还是领导者，就如同问某人是足球运动员还是踢球者。踢球是足球运动员从事足球运动的方式。说张三是一名优秀的足球运动员，却是一名拙劣的踢球者，或者说我们的足球运动员太多，踢球者却太少，这都是很荒唐的。同理，领导力是任何管理者都必须具备的本领。领导就是管理者进行管理的方式。

优秀的管理者如何博得下属的信任和尊敬？首先，她需要展示出称职的认知和技术能力。注意此处的“展示”一词。一名领导者不仅需要具备这样的能力，还需要让手下相信她是称职的管理者。管理者不需要展示出她有能力完成下属的工作，而是必须展示出她有能力完成自己的工作。换言之，她需要证明她有能力履行管理职能，如选贤任能、适当地分配工作、提供为追求团队目标协调各项任务的环境，等等。

其次，她需要践行清醒的领导方式。意即，她需要以我在本章前文提到的七项素质领导他人。优秀的经理会通过无条件的责任感、本性的正直、本体的谦逊、真诚的沟通、建设性的协商、完美的协调和情感掌控来领导他人。此外，她还会鼓励并要求下属也表现出这些素质。优秀的经理不仅要督促自己的行为，还要督促其他所有人的行为。而且，她要督促其他所有人去督促他人，包括管理者本人。这会营造出人人相互支持、提倡清醒的文化。

> ……领导力始于领导必须具备的为人，始于塑造领导者性格的价值观和特征……领导力不在于如何做人，而在于如何做事。
>
> ——《为人、认识与做事：军队化的领导》

企业的三个维度

每个组织都有三个维度：非个人层面、工作或“它”；人际层面、关系或“我们”；个人层面、自我或“我”。非个人层面包括技术方面的因素，研究的是组织的效能、效率和可靠性。人际层面包括关系方面的因素，研究的是组织成员之间的团结、信任和尊重。个人层面包括心理和行为方面的因素，涉及每一个成员的健康、幸福和对意义的需求。正如客观物体存在于三维的物理空间中，企业也存在于三维的组织空间中。每一个物体都有长宽高，而每一个企业也有它、我们和我。

如果从“它”这个非个人层面的视角来观察一个组织，我们所思考的是其以长久发展之计实现目标、追求理想、完成使命的能力。在非个人层面，企业的目标包括在当前和未来盈利、增加股东价值、获得市场份额。（非营利组织的目标可能是照顾病患、为饥民提供粮食或教育儿童。）这一维度所关心的问题是效率，即在资源消耗最少的情况下获得最大的产出。

非个人层面的成功至关重要。否则，组织的存续便岌岌可危。一个组织若不能实现其存在的目标，则无法获得能量和资源，进而分崩离析。企业想获得原材料，就需要付钱给供应商；想让员工出力，就需要向他们提供有吸引力的薪酬待遇；想从顾客手中赚取收入，就需要向他们提供有吸引力的产品或服务；想获得投资者的投资，就需要向他们提供有吸引力的预期收益。企业如果对利益相关方没有吸引力，便会以失败告终。

多数管理者和投资者都没有以三维的视角看待商业世界，而只是关注“它”。仿佛他们戴了可以过滤掉“我们”及“我”这两个视角的偏光镜。脱离了人文视角，商业便会成为无意识的活动，成败仅取决于对无思想事物的管理。然而，商业的成败从根本上取决于如何领导有意识的存在。

如果从“我们”这个人际层面的视角来观察一个组织，我们所审视的是其营造团结、互信、互敬的工作社群的能力。在人际层面，目标是构建合作关系网——令人们有归属感、受到尊重、可以倾尽所能的社群。

人际层面的成功对组织的存续也必不可少。人类是社会性动物，为了让人们为组织尽心尽力，必须让他们受到接纳、尊重、支持、认可和激励。仅仅是金钱报酬无法实现这一点。正因为如此，团结对于长期的商业成功才如此重要。如果人们拒绝相互合作和尊重，组织便会以失败告终。

如果从“我”这个个人层面的视角观察一个组织，我们所关注的是组织促进每一名相关者福祉、价值和幸福的能力。在个人层面，目标是塑造心理健康和高品质的生活。人人都希望自己身心健全，希望知道自己的人生是有意义的，希望获得幸福。清醒的机构在个人层面的目标是促进所有相关者的自我实现与自我超越。

最后，个人成功至关重要。否则，任何组织都无法长久。快乐的人更加高产，也更善于同他人合作。他们在遭受挫折时更加坚强，在面对机会时更加热情。他们相信自己能正确地应对生活处境、与他人沟通、取得出众的业绩。人若是无法乐于工作，便无法保持专注，作为员工高产得了一时，高产不了一世。他们或许不会正式辞职，但会心不在焉。为了让员工投入精力，组织需要为他们提供改善身体、情感、心理和精神健康的机会。如果一个组织的成员体会不到这些福祉，组织便会以失败告终。

从长远来看，“它”、“我们”和“我”这一体三面必须协调一致。虽然在员工不满、人际关系冷淡、生产流程效率低下的情况下，组织短期内仍有可能获得不错的财务业绩，但这样的收益不会长久。没有紧密团结的人际关系和强有力的个人福祉保障，高盈利便难以为继。

存在、作为、所得与转变

近2500年前，老子曾曰：“不争。”尽管有违我们的本性，但这一忠告仍然适用。通常，我们的注意力会被吸引到可见的事物（结果）上，而忽视隐藏的事物（原因）所具有的重要性。我们关注结果（所得），而忘记了获得这些结果所必须经历的过程（作为）。我们对深层构造（存在）甚至更加缺乏了解，而正是这种深层构造构成了过程的基础，提供了令过程发挥作用所必需的特性。若想实现具体的结果，必须以能造成这种结果的方式行事，而若想以此种方式行事，则必须作为有能力做出此种行为的人或组织而存在。因此，影响最大的一点，即转变为有能力以可带来预期结果的方式行事的人或组织。

以电脑为例。在存在层面（平台或深层构造），电脑要依赖操作系统。例如，我的电脑使用微软Windows（视窗）操作系统。这一主程序可以运行应用程序，而应用程序则位于作为层面（过程或行为）上。我用Word（微软电子文档处理软件）写下了这篇文字。在所得层面（产品或结果），我们得到了应用程序的输出。我编写出的文档发表之后，便是你们此时在读的书。如果操作系统无法支持应用程序，应用程序便无法正常运行。为了获得正确的输出结果，操作系统必须提供应用程序所要求的过程特性。

平台、过程和产品的顺序按照我在前文描述过的三维坐标排列：它、我们和我。设想三个方块上下堆叠在一起（见图1–1）。底层的方块代表平台，中间的方块代表过程，顶层的方块代表产品。每一个方块的高代表“我”或个人维度，长代表“我们”或人际维度，而宽则代表“它”或非个人维度。

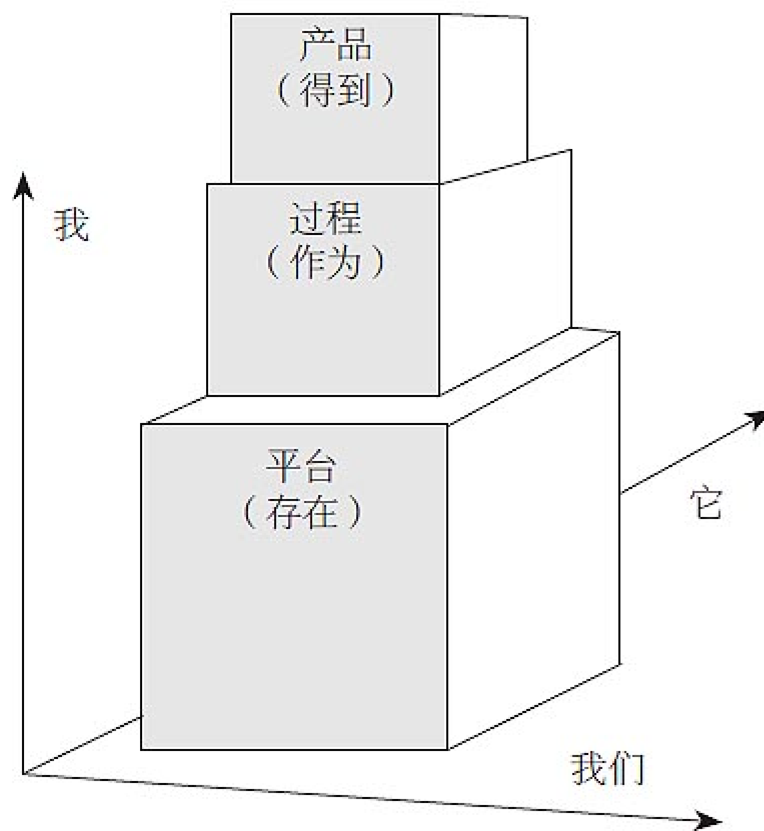


图1–1 完整的组织视图

平台（底层方块）的非个人层面指商业架构：由资产、厂房、设备、财务结构、信息系统、组织设计等构成的物质、技术、经济和管理基础。人际层面指组织文化：让人们知道如何行事、对他人可以有何期望的共同信念、价值观和规范。个人层面则指个人的心理模型：信仰、价值观和心理结构。

过程（中层方块）的非个人层面指职能工作：销售、营销、运营等。人际层面指组织相关方的互动：沟通、协商和协调。个人层面则指个人的行为：其思维、感受和举止。

产品（顶层方块）的非人层面指业绩成果：任务完成、盈利性和增长。人际层面指社群体验：团体的团结、联系和归属感。个人层面指每一名相关者的生活质量：其健康、幸福和意义观念。

表1–1提供了实用的总结，但忽略了十分重要的一点。无论是左右排列的三列内容，还是上下排列的三行内容，都不是相互独立存在的，而是一个体系。每个要素都与其他任何要素相关，所有要素都相互影响。从任何要素下手，都可以影响整个体系，所以关键的问题是：“进行重点改进的最佳着手点是什么？”

表1–1 组织结构

	（我） 个体 个人 自我	（我们） 关系 人际 社群	（它） 工作 非个人 结构
产品 结果 （所得）	健康 幸福 意义观念	团结 联系 归属感	任务完成 盈利性 增长
过程 行为 （作为）	思维 感受 举止	沟通 协商 协调	销售 营销 运营等
平台 结构 （存在）	心理模型： 价值观、信仰和 心理结构	文化： 共同信念、价值观 和规范	资本： 技术、经济和 管理基础

我认为重点改进文化所起到的影响最大。我还认为，对于有效、健康的文化，最重要的决定因素是清醒领导。培养最高管理层的清醒意识，是改善组织最有效的方式。

清醒文化

没有人是一座孤岛。人类是社会性动物，通过家庭、氏族、部落和组织结合在一起。生理与心理的生存需求要求我们与他人建立关系。因此，我们寻找有关如何融入某一社群的信号，并相应地改变行为加以适应。如果无法适应，我们会主动离开或遭到驱逐。每个群体都会对成员施加压力，迫使其遵守群体的文化规范。不适应的人便会遭到排斥。

对于文化，最贴切的描述是“我们这里的做事规矩”所形成的标准信仰和期望。对于他人对自己行为的期望，群体成员会得到某些信息，这些信息进而发展成了文化。文化包括共同目标、信仰、惯例、需求或价值观。从企业到体育俱乐部，从学校到家庭，文化存在于所有群体之中。

培养清醒文化是经营商业的必要条件。文化可以巩固一个组织的根基，令组织得以执行策略、实现目标、完成使命。文化是组织结构中必不可少的一部分，重要性不亚于技术，或许还要甚于技术。柯林斯发现：“技术和技术驱动的革新，对于企业从优秀到卓越的转变，几乎毫无促进作用。”但一般的公司仍然将大量的投资用于购进非清醒资本，对发展清醒（人文）资本的投入却相对较少。

关键的结构性问题是：“我们需要建立什么样的文化才能执行战略和完成使命？”虽然具体的使命需要具体的文化属性，但所有高生产力文化的核心都是清醒商业的七项素质。这些素质在个人身上很罕见，在组织中更为罕见。要想将这些素质确立为组织的行事之道，必须进行文化变革。

为了实施文化变革，领导者必须改变人们所得到的有关如何融入群体的信息。一旦人们明白融入群体有新的要求，他们便会对自己的行为做出相应的调整。文化变革始于一系列新的信息。文化变革不能口头传达——行胜于言——而最有号召力的传达渠道莫过于领导力。领导力体现了当权者及有志成为当权者的人应该如何行事。高级管理

者的行为只需做出小小的改变，便可传达出重要的信息。例如，总裁可以通过自己的报告来督促人们尊重他人，或许可以将某个业绩卓著却因对他人缺乏尊重而臭名昭著的人处以降职。这会表明尊重已经成了新的文化规范。

好消息是，文化变革必定会引起组织变革。如果领导层能改变人们对“组织做事规矩”的看法，行事方式一定会改变。调整言行、融入新文化的人会步步高升，否则便会离职。随着文化改变，思想、行为、交流、体系、过程和结果也会改变。

坏消息是，文化变革困难重重。文化并不是领袖一纸令下就能改变的东西。他们只能通过新的行为重塑文化。和先有鸡还是先有蛋的问题一样，领导层的行为在很大程度上是由现有文化决定的。而且晋升到领导层位置的人都是那些在旧文化中如鱼得水的人。他们如何才能带领组织抛弃帮助他们获得成功的模式呢？唯有通过清醒的改变。引发文化变革过程的导火索是最高管理层在态度、信仰和行为上的改变，换言之，从非清醒领导向清醒领导改变。

> 在成熟、健康的人——人格健全的人——手中，权力……是一大幸事。但在不成熟、恶毒或情感有缺陷的人手中，权力是可怕的威胁。
>
> ——心理学家亚伯拉罕·马斯洛

表1–2 非清醒商业与清醒商业

非清醒态度	清醒态度
无条件的指责 本性的自私 本体的傲慢	无条件的责任感 本性的正直 本体的谦逊
非清醒行为	**清醒行为**
操纵性的沟通 自恋式的协商 粗心的协调	真诚的沟通 建设性的协商 完美的协调
非清醒反应	**清醒反应**
情感无能	情感掌控

非清醒态度

非清醒组织的根源在于三种态度。这三种态度形成了有害的深层构造，导致非个人、人际和个人维度出现灾难性的后果。

无条件的指责　指倾向于将所有困难全部解释为由你力所不及的因素造成的结果，认为自己完全是外在情况的受害者。

每个人都会受到不可控因素的影响，所以在某种意义上，我们都是受害者。然而，我们绝非完全意义上的受害者。我们有能力应对自身所处的情况，左右这些情况影响我们的方式。相反，无条件的指责者会以自己无能为力为由解释自己作为受害者的身份，否认自己有能力掌控自己的生活，将前因后果完全归咎于不在其控制范围内的因素。

无条件的指责者总是认为他们的问题是别人导致的过错，而他们又无力阻止。因此，他们认为不应该由他们出力来解决问题。无条件的指责者自认为是无辜的，因为别人出于恶意或犯糊涂做了“不应该”做的事而受到了不公平的拖累。无条件的指责者认为，别人造成的问题，“应该”由别人来解决。指责者生活在自以为是的义愤状态中，想用自己的谴责和愤怒要求控制周遭的人。

无条件的指责者所不明白的一点是，为了说明自己是无辜的，他必须放弃自己的权力。问题既然不出在他身上，他也就不能参与问题的解决。实际上，指责者并非自己人生的主角，而只是一个旁观者。以置身事外的角度观察自己所遭受的苦恼，令他感到“安全”，因为他的不幸从来都是别人的过错。指责是一剂镇痛剂，缓解了指责者的痛苦，令他免于为自己的人生负责。但是药三分毒，其镇痛作用很快产生了副作用，令他陷入了听天由命、愤愤不平的状态。为了逃避焦虑和负罪感，指责者必须放弃自己的自由和权利，自视为供他人摆布的棋子。

指责者感到自己在工作中受到了迫害。他的工作充满了失望、背叛、挫折和愤恨。他感到不是他造成的问题，别人却指望他去解决，而他的工作从来都得不到赏识，所以他以强词夺理为挡箭牌。故障从来都不是他的过错，解决也不是他的责任。他没有责任，因为永远都是别人没有尽职。管理者没有向他下达应有的指示，员工没有给予他应有的支持，同事没有给予他应有的配合，顾客的要求远远超过了应有的程度，供应商没有给出应有的答复，高级主管没有按照应有的方式领导组织，管理系统没有按照应有的方式运作——整个公司乱作一团。此外，经济疲软，就业市场形势严峻，苛捐杂税过高，法律法规漏洞百出，利率过高，竞争激烈（这尤其是因为邪恶的外国人支付不公平的低薪）。仿佛在这种环境中讨生活还不够艰难似的，人人还要苛求业绩出众。指责者不厌其烦地唠叨着他的口头禅：“生活太不公平了！”

本性的自私　指只关心自我满足，不顾他人利益，只追求一时满足而不考虑自己的行为对他人——乃至对自己——有何长远后果。

自私的人一心只关注自己的欲望。她追求享乐，认为要想获得美好的生活，满足私欲既是必要条件，也是充分条件。除了获胜，她别无所求；她一心只“为自己打算”，不惜一切代价出人头地、夺得头筹。为了实现目标，她不择手段：钻空子、违规，对自己有用的人则加以利用，没用的人则置之不理，必要的情况下扫地出门。自私的人在追求自我满足的过程中，不会遵守任何道德或法律底线。她或许会遵纪守法，但只是因为害怕遭到惩罚——而不是因为一丝一毫的道德意识。她在追求享乐的过程中，心狠手辣、毫不留情。在她眼中，别人只是工具，唯一的作用就是为她的目的服务。她被贪欲、嫉妒和猜忌所支配，被占有欲耗尽了精力。其欲望永不知足，永远都想要更多、更多、更多。

自私之人的愚昧之处在于，她对成功的执念就是她苦恼的根源。她无休止的欲望将她引向了焦虑、恐惧、沮丧和抑郁的炼狱。在佛教传说中，这些人被称为“饿鬼”。据描绘，它们有着血盆大口和又长又细的脖子，因而不论咬下什么东西，都难以下咽。由于得不到任何营养，它们身形枯瘦。东西方的宗教传说均教导人们，对自我欲望的执念向来都会带来痛苦。自私的人对这一哲理不加理会，相信满足其无尽的欲望才是获得幸福的关键。

对于自私的人，工作只是另一个多得少给的地方。她的贡献要降到最少，报酬却要尽可能多。她总是想方设法利用形势和他人，不顾这样做是否会伤及他人。只要能让她在当下取得成功，即便会在未来造成危害，走捷径也是可以接受的。

商人经常以不讨好的自私形象出现在新闻中。他们的贪得无厌和不择手段玷污了商业的名声。他们仅仅将公司视作自我满足的手段。

他们为了一己私利，剥削员工、欺骗投资者、压榨供应商、利用顾客。

本体的傲慢　指自称你的所见即事实，你眼中的真理就是唯一的真理。你认为唯一正确的观点就是你所持的观点，而任何与你看法相左的人都是错的。

本体的傲慢之人（本体论是哲学的一个分支，研究什么事物是实际存在的）无法区分自己的一己之见与客观真理。对他来说，他的观点就是真理。他也不会区分自己的主观体验与客观现实。对他来说，他的体验界定了现实。他活在梦想的世界里，却误以为那是现实世界。他表现得仿佛他的观点绝对正确，凡是对他有异议的人都是错的一样。对于本体的傲慢之人，只有一种思考方式：他的思考方式。多样化的思维令他深恶痛绝。他的目标是让所有人都屈从于他的观点。他一心要表明自己是对的，即便自己并无把握，但为了证明自己的观点，也会言辞激昂地争辩。他是那种典型的自称无所不知的人，总是在目空一切地指点情况如何、情况理应如何、其他所有人应该怎么做。

本体的傲慢之人“更爱面子，而不是真理”。即便面对确凿无疑的反面证据，他也会拒绝质疑自己的观点。其自尊建立在正确性的基础上——或至少是看似正确的基础上。他的自我形象非常脆弱，一旦被迫承认错误，便会颜面无光。因此，同他进行有益的对话是不可能的。他自以为是的主张会招来异见者的反对。他的行为会令人们产生两极对立的情绪，引起类似宗教战争一般的冲突。在冲突中，每个阵营都想证明自己掌握了真理。这令集体无法整合各个成员的信息，形成更加兼容并蓄的视角。

对本体的傲慢之人来说，当前的工作环境意味着麻烦。信息经济要求人们谦逊、愿意向他人学习。在过去，对于监管范围内的多数工作，经理都比员工懂得多。如今，员工对自己领域的问题和应对方式

要比经理懂得多。经理的职能是协调个人努力，整合为团队策略，但最有效的应对策略都来自有一技之长的员工。然而，傲慢的经理不会听从员工的意见。他利用自己的权威强行推行自己的观点。这迫使员工屈从于他，甚至不怀好意地俯首听命。在闭目塞听的人手下，没有人愿意尽全力。

一旦无条件的指责、本性的自私和本体的傲慢形成了有害的深层组织构造，便会引起三种反常的互动形式：操纵性的沟通、自恋式的协商和粗心的协调。

不清醒的互动

在工作中，我们有三种基本的互动方式。我们为了相互理解而沟通，为了做决策而协商，通过相互承诺来协调行动。每种互动形式都会在“它”“我们”和“我”这三个维度里形成挑战。

沟通的挑战在于以尊重双方价值观、深化双方关系、改善双方（及组织）业绩的方式，带着诚意与敬意分享难以出口的信息。为了理解这种挑战，请思考一下，你如何以有助于你们双方改进合作的方式，告诉一名同事他的提议是馊主意。

决策的挑战在于解决每一方的顾虑并化分歧为共识。为了理解这种挑战，请思考一下，你如何以有利于维护自尊心、巩固关系、取得卓越成绩的方式，将你想做“A”而同事想做“B”的情况扭转为双方自由决定（并承诺）做“X”的情况。

协调的挑战在于面对变化莫测的情况做出并兑现承诺。为了理解这种挑战，请思考一下，在做出有风险的承诺时，如何信守诺言、增进人际关系中的信任，并完成你（和组织）的目标。

应对这些挑战的方式分清醒和不清醒两种。遗憾的是，多数人都习惯于采取不清醒的行动。

操纵性的沟通　指选择隐瞒相关信息以满足自己的愿望。以操纵性的方式沟通的人首先追求的是个人目的。他们隐瞒不能证明自己观点的数据，为了支持自己的立场而捏造信息。如有必要，他们还会欺骗他人，以达到自己的目的。他们无意展示事情的全貌，然后让别人在知情的情况下自由选择。他们只传达支持自己观点的信息。同时，他们并不关心别人的实际想法。他们一心只想让别人接纳自己的想法。因此，他们所提出的问题目的在于驳倒他人的立场，鼓吹自己的观点。他们对真正的质疑深恶痛绝，因为别人可能会因此提出有悖于其观点的信息。

人们进行操纵性的沟通时，公开的言论与私下的想法之间会出现鸿沟。表面看来，似乎双方在进行礼貌的交谈，但大量的事实与观点在各自心中秘而不宣。这会导致严重的问题。从工作角度来看，沟通障碍破坏了效率，造成了逐步扩大的过失。如果人们不分享相关信息，工作就不可能取得成功。人们若不通过坦率的交谈理解各自的观点和需求，便不可能进行合作。从人际关系的角度来看，在不诚实的相处中，人们不可能感受到相互之间的尊重和关心。为了发展社群意识，必须将对方视作真正的搭档，而搭档有权倾诉自己的意见，并在完全知情的情况下自由做出决定。从个人角度来看，你内心的真实想法与你所传达的信息之间存在的鸿沟会形成虚伪的印象。隐瞒你所掌握的部分真相会造成压力，因为这会损害你的诚信度。

自恋式的协商　指试图通过击败对手来证明自己的价值。自恋者的主要目标不是实现自己的心愿，而是向对方证明“谁说了算”。自恋者会贬低他人，以此来抬高自己。在协商中，自恋者谋求的是成王败寇，而不是与对方一起双赢。自恋的协商者不会去满足各方需求，而是一心只想满足己方的要求。这让他们不会去探讨既能满足其根本

利益又不与他人需求相冲突的方案。自恋式的协商妨碍了双方共同解决问题，令冲突愈演愈烈。

一旦人们利用分歧来证明自己比对手更有价值，业绩就会受损。首先，人们既然能预料到意见相左会升级为斗争，便会避免进行必要的讨论，在私下里清除异己。我在前文解释过这种操纵性的对话何以会严重损害个人、团队和组织的业绩。除此之外，在自恋式的协商中，即便人们分享了自己所掌握的信息，并展开了讨论，决策过程也会变得政治化，人身攻击不绝于耳。自恋者会坚持自己的观点，认为任何异议都是对自己的冒犯。因此，虽然可能表面看来，讨论的焦点是相反观点的优缺点，但实际并非如此。讨论的唯一焦点是孰胜孰负，谁能压对方一头。以这种争论为基础的资源分配过程无法收获良好的效果。相反，决策往往古怪反常，决策的依据是权力，而不是逻辑。

自恋式的协商会毁掉人际关系。人们互相视作争夺稀缺资源的敌人。他们对物质资源展开公开的竞争，但危害更大的是，双方还会暗中争夺在他们看来固定有限的自尊心。这形成了零和博弈，一方所得即另一方所失，没有合作、创新、协同或团结的余地。在这个狗咬狗的世界里，最终只有一个人成为人上人，其他所有人都屈居其下。这种竞争往往会波及和冲突没有直接关联的人。作为不同机构派别的代表，冲突方会将自己的“盟友”拉进战斗。此外，竞争双方还会相互暗箭中伤，向上级打小报告。这样做贻害无穷，因为管理者被牵扯进了下属的钩心斗角中。

粗心的协调　指疏忽草率的合作方式做出承诺却没有恪守诺言。集体行动要求相互之间的诺言可以信赖言出必行。如果人们相互辜负，业绩就会受影响，信任不复存在，人人忧心忡忡。如果未来的合作者不知道如何提出明确的要求并让他人为其承诺负责，情况还会

更加恶劣。模棱两可的要求、无凭无据的承诺、食言行为和不起作用的投诉结合起来，会破坏协调、信任和诚实。

在提出要求的行为中，粗心的典型示例包括：不提出自己的要求；指望别人能读懂你的心思，满足你没有说出口的愿望；未能向具体人员提出你的要求；没有明确说明你所要求交付的具体东西；没有指定你希望要求得到满足的期限；因为别人没有明确拒绝你的要求，便以为他答应了要满足你。

在答复要求的行为中，粗心的典型示例包括：接受要求却不明白要求的内容；答应交付某物，却不具备生产该物所需的技术或资源；承诺做某事，实际却并不打算做；给出不确定的答复，如“我会尽力的”或“我看看能怎么办吧”，令提出要求的人以为你做出了承诺，但实际上你并没有给出承诺。

在履行承诺的行为中，粗心的典型示例包括：未能做减少风险的计划，且没有料想到本应在意料之中的情况；在发现可能无法兑现承诺的时候，没有通知提出要求的人；让提出要求的人知道风险，却（归咎于外部事件）拒不承担责任；不与提出要求的人合作，以减少不利影响；直到截止日后也没有联系提出要求的人，向他道歉并挽回损失，或更恶劣的是，对提出要求者的正当投诉怒火相向。

这些反常的态度和互动形式令个人和组织疲于应付，但还有一种因素会影响人们保持清醒的努力，它会进一步加重前六个因素的影响：情感无能。

不清醒的反应

情感无能 有两种表现形式：爆发与压抑。前者指将情感表达出来，沉湎于有害无益的行为，唯一作用就是宣泄你的情感冲动。后者指以克制的外表掩饰情感，怒火中烧却装作相安无事。我们往往会交替表现出这两种行为。压抑令情绪逐渐积累，最终达到无法克制的临界点，然后突然爆发——于己于人都会造成灾难性的后果。发作之后，我们会感到痛苦和内疚，因而又会陷入新一轮的压抑中，这必然会引起下一次的爆发，如此往复。

情感可能会控制你的大脑，导致你做出事后追悔莫及的举动。事后反思时，意识到自己失去冷静、做出了不理性的行为会令你感到震惊。虽然在正常情况下，你能对抗任性思考与行事的压力，但在承受情感压力的时候，你的心理防线很容易崩溃。悲伤、恐惧、愤怒和内疚这些典型的情绪都会削弱你的心智，令你陷入或战斗或逃避的自动模式。这种生物程序深植于你神经系统最原始的被称为“爬虫脑”的部分，打个比方，当你的神经系统因为强烈的情感能量而过载，你的保险丝便会熔断。随之而来的短路会令你大脑中的理性部分宕机，令原始冲动乘虚而入。

情绪上头时，多数人都会遭受伤害。有人会因此认为最好将情感压制起来。然而，将情感驱赶到大脑中的阴暗角落，会取得适得其反的效果。在暗地里超出意识控制的地方，这些情绪越积越深，最终强大到可以发起冲击，夺取控制权。如果我们能击退这种冲击，它们便会转而采取阴谋破坏的策略，造成压力、焦虑、抑郁等心理疾病。

如果我们被情绪打垮，我们便会表现出或积极或消极的攻击行为。这些策略尽管最终总会令我们自食其果，我们却很难放弃。它们似乎能在短期内保护我们，但假以时日一定会伤害我们（和周围的人）。它们看似能令我们获得解脱，实际却只能带来痛苦。

在本书中，我将探讨如何从这些不清醒的态度、互动和反应转变为更清醒的从商方式。我所介绍的概念、工具和做法可以养成更有活

力、更有价值、更有成效的（商业）生活。

欢迎来到清醒的企业

你知道工作不仅仅意味着挣钱。你知道参与以下的工作会令你感到极大的乐趣：令你骄傲、有意义的工作，为你带来挑战、培养技能、令你全情投入的工作，与你人生使命相一致的工作。这些是能令你乐在其中的工作，能为你带来极大的物质与精神回报。

在从事这种工作时，你会完全沉醉其中。时间似乎都静止了，你进入了一种超越平凡生活的现实中。困难变成了富有创意的挑战，你觉得一切尽在掌握——不是因为你能保证最后的结果，而是因为你信任自己，知道你可以巧妙应对。这是一个“独立于”烦琐日常、令人欣喜若狂的世界，一个令你全情投入忘我境地的世界。你会有一种得心应手的感觉，一种轻松应对艰苦工作的体验。生活似乎在毫不费力地自行运转，一切需要完成的工作都会自如完成。

你或许是在独自工作，却并不感到孤独。你觉得自己与某种比自身更宏大的东西之间存在某种联系。无论其他人是否实际在场，你都会觉得自己与一个有目标的社群息息相关。你会有一种微妙的亲密感，感到自己从属于某种比自身更宏大的东西，而这种东西却与你的真实自我完全一致。

有人说工作如同地狱，我却认为工作堪比天堂。天堂和地狱并非死后的世界，而是两种心境。以不清醒的状态生活和工作时，你的境遇便如同地狱，但如果你点亮清醒之光，同样的境遇却有如天堂，我希望本书能助你为自己、组织和世界点亮清醒之光。

一名魁梧凶悍的武士曾去拜访过一名瘦小的禅僧。

“和尚，”他用习惯于立刻得到服从的嗓音咆哮道，“教教我什么是天堂和地狱！”

禅僧抬起头来看着气势汹汹的武士，用不屑一顾的口气回答道：“教教你什么是天堂和地狱？我什么都教不了你。你太笨，太卑鄙。你是武士阶层的耻辱，令武士阶层颜面扫地。从我眼前滚开，我受不了你了。”

武士火冒三丈。他气得浑身发抖，面红耳赤，哑口无言。他拔出剑，准备杀死禅僧。

禅僧直视着武士的双眼，轻声说：“这就是地狱。”

武士愣住了，醒悟到这位心怀恻隐之心的禅僧为了教会他什么是地狱，敢冒生命危险！他放下剑，心怀感激地双膝跪地。

禅僧轻声说：“这就是天堂。”

——禅宗公案

---

1. 本书的所有内容适用于所有人，不限性别。在谈到个人时，我也可以每次都写“他或她”，但我觉得这太烦琐、太分心。因此，我会轮流使用“他”和“她”。无论使用哪个词，两性都在我所指的范围内。——作者注

第二章 无条件的责任感

普通人与勇士的基本区别，是勇士将一切视为挑战，而普通人则将一切视为福或者祸。

——印第安亚基族巫士唐望

我们这些进过集中营的人都记得，有的人走到各个牢房安慰别人，将自己的最后一块面包让给别人，他们或许为数不多，但足以证明一个人可以被夺走一切，唯独一点例外：人类最后的自由，选择自己道路的自由——在任何条件下选择自己态度的自由。……正是这种无法被剥夺的精神自由令人生变得富有意义、有所追求。

——心理学家维克多·弗兰克尔

“你迟到了，阿尔，”约翰皱着眉头说，“第二次了。”

约翰为阿尔最大的客户担任采购部副经理，而这个客户显然并不满意。

“抱歉，约翰，刚才开会超时了。客户迟到了，所有事都被耽搁了。”

阿尔的解释并没有平息约翰的怒火。

“我说的不是开会迟到，阿尔，是交货迟到了。我们还在等你们的货，这批货本来应该上周到的！”

“好吧，这不是我的错，”阿尔说，“货运公司搞砸了。它们弄错了文件，耽误了所有事。”

“我不关心这是谁的错，我们可耽误不起，我们的工厂等着零件急用：你们的零件。”

阿尔离开约翰办公室的时候，悄声嘀咕：“不管是上一个会议超时，还是货运公司弄错了，都不是我的责任。不是我造成的问题，他却要怪我，人真是不公平……”

下一次有同事赴约迟到，听一听他的解释。或许像阿尔一样，你迟到的同事也会责怪其他会议“延时”了，或许他会埋怨交通。如果上一个会议准时结束，或路上不堵车，他就会准时了。他的解释或许没错，却毫无效果。为了理解原因，让我们来仔细分析一下阿尔与约翰这次对话的后果。

首先，他们未能解决货运的问题。此外，没有理由认为未来不会出现类似问题。面对约翰的要求，阿尔提出的解释解决不了任何问题。根据阿尔的逻辑，只要别人让他迟到，他就会继续迟到。只要阿尔的生意伙伴犯错，客户就会遇到送货延误的问题。不止如此，在人际交往层面，这次对话伤害了两人的关系。结束之后，约翰开始不信任阿尔，而阿尔则对约翰感到愤慨。难以想象有效的供应商–客户关系会建立在相互憎恨的基础上。最后，大可以推断出，约翰和阿尔在结束对话的时候，都比开始时更难受。双方很可能都会感受到混杂了压力、伤心、愤怒和担忧的情绪。不难想象，只要逢人愿意听，他们就会埋怨对方。

遗憾的是，这种对话是很多人的一贯做法，我在公司、非营利组织、家庭和朋友之间都目睹过。一旦指责遇到逃避，冲突就会升级，人们会感到隔阂。如何才能防止这种灾难?

你必须无条件地承担起责任。你需要将自己视为“参与者”，视为对现状形成起过作用——因而也可以影响未来——的中心人物。这与自视为受制于不可控力量的“受害者”相反。参与者身在局内，可以影响结果。受害者身在局外，只能被动承受他人行为的后果。

阿尔的解释虽然属实，却并非全部的事实。实际上，那只是最薄弱无力、最没有效果的一部分事实。他的解释剥夺了他和合作伙伴的主动权，增加了他们解决问题、修复关系、讲和的难度。

看待任何问题，都有多种方式。有的可以增加主动权、有利于取得成绩，有的则滋生懦弱情绪，导致失败。为了追求个人和组织的卓越，你需要采纳前者，避免后者。你需要以参与者的立场来应对所有情形。你需要以无条件的反应能力担负责任。在本章，我将对无条件的责任感做出定义，研究为何这一点对个人、团队和组织的健全至关重要。我也将展示为何这一点虽然有着明显的益处，却仍然非常罕见。

反应能力

反应能力指对某种情况做出反应的能力。你可以以选择买或不买来对一项报价做出反应。你可以以选择倾听或辩解来对投诉做出反应。我说反应能力是“无条件的”，是因为你的反应并不取决于外部环境或本能。它们或许有赖于外在因素或内在冲动，但总是有选择的余地。身为人，你是自主的存在。你对自己的自主性认识越深刻，你便越是能做出无条件的反应。

反应能力指的并不是成功的能力。你无法保证你的行为会带来你想要的结果。可以保证的是，只要你活着、是清醒的，你便可以为了追求幸福对你的境遇做出反应。这种反应能力正是人性的本质特征。

我们的反应能力直接表现了我们的理性、意志和自由。身为人，都具备反应能力。

无条件的责任感能赋予自己自主权，令你注重事态中你可以影响的那些方面。打牌时，你无法控制自己能拿到什么牌面。如果你一直埋怨自己手中的牌，找借口，你会感到自己失去了主动权，而且多半会输掉。但如果你认为自己可以选择如何打出手中的牌，你的感受就会不同。你会感到尚有可能获胜。即便没有获胜，你终归也能用自己手中的牌尽力而为。

生于此世，你无法控制手中的牌面。如果你不断地埋怨命运待你不公，你的生活会很可悲。反应能力就是视自己手中的牌尽力而为。反应能力就是明白不论形势看起来多么不利，面对挑战，你永远都有可能表现真我。

责任感并非内疚感。你对境遇的形成并无责任，但你有责任去面对自己的境遇。举一个极端的例子：世界饥饿问题并非你的责任。这不是你引起的，也没有因为你而加剧，其存在与你无关。然而，你却可以对世界饥饿问题做出反应。实际上，世界饥饿问题如此普遍，不做出反应是不可能的。你可以视而不见，可以阅读相关材料，可以捐款，可以在施粥场所做义工，可以志愿参加和平队，也可以将毕生奉献给消除饥饿的事业。无论你做什么，这都是你的选择，是你面对世界饥饿问题所表现出来的反应能力。

反应能力是自主权和人格的根源——影响自身处境的自主权与遵循自己价值观行事的人格。

笔为什么掉了

在我的讨论会上，我做过一个简单的实验。我拿起一支笔，松开手让笔掉在地上。然后我问组员："笔为什么掉了？""重力"往往是首先听到的答案。有时人们会指出，是我失手掉的。两个答案都没错。重力和我的失手都是导致笔掉了的原因。多数问题也都涉及多种因素，但我们分析问题的时候，却不会考虑所有原因。通常，我们只看一个原因。我们所寻找的是一个简单的解释。问题是，哪个原因最有用？为了评估其用处，我们需要分析我们的目的。我们想通过自己的解释达到什么目的?

如果你想防止笔以后再掉，指出笔掉是"因为重力"对你毫无用处。只要重力存在，笔就会掉，而根据你的解释，你无能为力。另一方面，如果你想辩解笔掉了"并不是你的错"，重力是绝佳的解释。（或许正因为如此，我的孩子看过我用笔做这个实验，会辩解说食物掉在地板上是"因为重力"。）

然而，如果你说是你失手掉了笔，那么你就可以采取行动加以避免。这样一来，你在事件中便有了作用，也可以主动追求自己的目标。如果你不希望笔掉，那就拿稳一些。"重力"将因果关系定位在不可控的范畴内；"我失手弄掉了"让我有了控制权。当然，多数情况都更加复杂，但是这个例子展示了剥夺自主权的解释与掌握自主权的解释之间存在一个重要的区别。这一点区分了受害者与参与者的不同解释风格。

受害者与参与者

受害者只关注他无法影响的因素。他将自己视为受外部环境影响的人。受害者通过自称无辜来维护自己的自尊。他的解释从来都不包含他本人，因为他与问题的形成毫无关系。他从不承认自己对于现状的形成起过任何作用。一出事，受害者便会推卸责任，他会将矛头指

向别人。对他来说，问题永远出在别人的所作所为上。自我安慰的解释能安抚他的情绪，令他在面对失败的现实时，能维持住自己无可指责的错觉。

例如，身为受害者的信息系统管理员收到顾客投诉时，会下意识地将问题怪罪于程序员。程序员或许确实有错，但他的解释却故意没有谈到他本应该监督程序员工作这一点。身为受害者的客户经理在失去客户时，会立即声称是因为货运部门没有准时送货。这或许也属实，却忽视了他可能没有问货运部门是否能如期送货这一点。

参与者关注自己可以影响的因素，她将自己视为可以对外部环境做出反应的人，她将自己的自尊建立在尽力而为的基础上。她的解释侧重于她本人，因为她明白她对问题的形成起了重要作用。一出事，参与者会力图了解自己可以采取什么补救措施。她选择掌握自主权的解释，选择令她握有掌控权的解释。

如果信息系统管理员是参与者，他会认识到他对不良结果的形成起到了一定作用，即他的监管失职导致了客户的投诉。如果客户经理是参与者，他会选择侧重于自己对问题形成所起到的作用，即他对承诺未加核实导致送货延迟，进而导致公司损失了这名客户。

受害者知道如何脱罪。

“如果你想看起来清白无辜，”他会想，“你就不能让别人以为你是问题的一部分。你必须怪罪于你无法控制的外部条件。”

参与者知道如何获取自主权。

“如果你想参与问题的解决，”她会想，“你必须将自己视为问题的一部分。除非你能认识到你对不利环境形成所起到的作用，否则你便无法扭转局面。”

对于参与者来说，世界充满了挑战，而她作为“勇士”拥有面对挑战的自主权——一如本章引语中的唐望名言。参与者不会觉得自己无所不能。她明白总有外部因素是她无法控制的，对她来说，这些因素既不是福也不是祸，而仅仅是挑战。



几年前，我在一次讨论会上介绍受害者–参与者二分法的时候，一名怒气冲冲的黑人站起来，声称我的观点一无是处，他的同胞世世代代遭受虐待，而我只是个典型的一无所知的白人。他的悲伤令我感到触动，他的愤怒令我感到有些害怕。我没有插话，听着他讲。讲完之后，他准备离开。我请他留下，听我的回答。令我大为宽慰的是，他同意了。

我告诉他，我无意否认确实有人——其中包括黑人——遭受过严重的不公。我解释说，我是犹太人，在反犹军政府的统治下长大，和世界各地的许多少数族裔一样，也曾每天都感到惶恐不已。我没有遭受过身体上的伤害，但我认识的几个人“失踪”了。他们很有可能遭到了军方死刑队的绑架、拷打和杀害。我告诉那名黑人，我认为他完全有理由感到愤慨，向他保证我和他一样，希望纠正和弥补这些不公的现象。

然后，我讲述了我在阿根廷的那些黑暗岁月里，发现的一个道理。我明白了那些压迫我的人毫不关心我的福利，改善自己境遇的唯一方式，就是负起保护自己的责任，我不再指望那些对我怀有恶意的统治者去做出改变。我决定，既然他们无动于衷，我只能自救。

我注意到那名黑人在微微点头。我告诉他，或许我有点多疑，但在经历过阿根廷的那些岁月后，我不再相信政府官员——或任何对我怀有敌意的人——会不顾自己，优先考虑我的利益。所以我不遗余力地减少我对他人的依赖。

“虽然我可能言不达意，”我解释道，“但我唯一的目的就是想请你认识到，比起那些有意歧视你的人来说，你更适合照顾你自己。”

他微笑着点了点头。在他回到自己座位上的时候，我补充道：“照顾好自己并不妨碍教训虐待者或将他们赶出我们的组织。”

> 安德烈·谢弗牧师是荷兰归正宣道会的一名牧师。他爱讲冷笑话，喜欢取笑我们。
>
> “你知道，”他说，“在这个国家，白人的任务比黑人更艰巨。一旦出现问题，我们（白人）必须找到解决之道。但一旦你们黑人出现问题，你们总有借口。你们可以只说一句‘Ingabilungu’(注)。”
>
> 他的意思是，我们永远都可以将自己的问题怪在白人头上。他的告诫是，我们必须自省，为自己的行为负责——这个观点我完全同意。
>
> ——纳尔逊·曼德拉

没有人是纯粹的受害者或参与者。受害者和参与者只是体现人类两种基本倾向的原型：坦诚和戒备。二者都代表了我们在生活中解释许多事所使用的不同视角。我在一种情况下摆出受害者姿态，并不妨碍我在不同情况下摆出参与者姿态，反之亦然。例如，有人在工作中完全是参与者状态，而回到家则成了彻头彻尾的受害者。

不论你采取哪种姿态，总有因素是你无法控制的。是关注可控因素，成为参与者；还是关注不可控因素，成为受害者，你必须做出选择。选择参与者的姿态显然更有效。但许多人却出于强大的理由选择了受害者的行为方式。让我们来分析一下成为受害者的“益处”。

做受害者固然好

我们摆出受害者的姿态，以推脱自己的罪责。我们希望表现出清白无辜的样子，树立成功的形象——或至少避免因为失败而名誉受损。成为受害者的意图是掩饰自己的无能，让自己看起来比实际上更能干。无论我们是否愿意承认，我们许多人都要依靠别人的认可来获得成就感和幸福感。因此，我们耗费大量的精力来树立“无可指责”的公共形象。

许多管理人员在解释业绩不佳的原因时，会归咎于通货膨胀、通货紧缩、税收等经济因素，或亚洲人工资低、货币估价、贸易壁垒等竞争因素。其他常见的解释则侧重于技术变革、消费者口味有变或合格应聘者不足。这些因素或许都不假，但就像重力一样，它们不在任何管理人员的控制范围内。它们不是业绩不佳的决定因素，而是需要加以应对的环境条件。然而，将责任推卸给外部因素要比自己承担责任心安理得得多。

对我们许多人来说，责任等同于过错，因而应尽力避免。我们在儿时便将二者联系到了一起。我们最初接受的“自我防御”教育就包括永远都要说自己是无辜的。

不久前，我三岁的儿子托马斯楚楚可怜地走进我的办公室。

他竭力装出小狗般惹人怜爱的表情说：“爸爸，我不是故意的。”

我自然而然地担心起来。

“你干了什么？”我问道。

托马斯马上改变了说辞。

“爸爸，那是意外。”他说，然后抓住我的手，领着我去了餐厅。

我发现灯亮着。

“托马斯，你把灯的插头插上了。你知道我不希望你乱弄电的！”

“但是爸爸，”他辩解道，“那是意外。”

儿童认为，只要将问题归咎于外部原因，或自称他们是无意中做错事，就可以推卸掉自己的责任。因此，他们常常会说“果汁洒了”，以表明他们与杯子翻了毫无关系；“玩具坏了”，仿佛玩具在他们眼前自杀了；或者灯意外地自行亮了。他们最喜欢的另一句话是“我不是有意……”，以为好心可以弥补坏事及恶果。

第三种常用的策略是：“是你逼我这么做的。”如果我在孩子们打架的时候拉开他们，问其中一个：“你为什么打你妹妹？”他会理直气壮地回答说：“因为她笑话我。”这样的回答暗示了，“她要对我打她负责，我只是对她的取笑做出自动反应的机器。实际上，并不是我打的她，而是她借我的手打了她自己。”当然，我问我女儿为什么她要笑话她哥哥的时候，她会理直气壮地说：“因为他先冲我吐舌头的。”

许多成年人也会采取同样的行事方式。一名客户曾因自觉脱离了团队而向我请教，在指导他的时候，我问他为什么他要在员工会议期间接电话。他告诉我：“因为电话响了。”这确实没错。电话确实响了，但他的解释没有说明的是，他选择了让员工等着，而自己去接电话。接电话伤害了他与团队的关系，但他却没有意识到自己做出了选择。同样，一名医院管理者曾告诉我，她听到一名护士冲着病人的家属大吼大叫。管理者告诉护士她的发作不可接受时，护士给出了出人意料的幼稚回答：“他先冲我吼的。”我在帮助两名管理人员修复关系时，曾听到其中一人说：“你没有理会我的要求。”对此，另一人回答说：“这并非我的本意，我太忙了。”（这就是成年人说“我不是有意这么做的”或“我不是故意的”的方式。）

你不是机器人，你会做出选择。你选择自己做出的行为，因为你认为这是在特定情况下追求自身利益的最佳方式。外部现实是信息，

不是动机。你接电话不是因为电话响了。你选择在听到电话响的时候接电话，因为你想接。你——或许是无意识的——分析出你最好接电话。外在环境和内在冲动影响了你的行为，但绝非决定因素。你是有意识的人，你从来都有选择的余地。

承认你有选择余地，令你感到不自在，“别无选择”是绝佳的逃避借口。在开会时，电话响了，你说：“抱歉，我必须接电话。”你实际上是在自欺欺人，你并非必须要接电话。你选择接电话，因为你觉得接电话比继续会议重要。你不方便承认接电话对你来说比开会更重要，所以你便掩饰了不中听的真相。将会议中断怪罪到电话头上要比自己承担责任容易得多。你总是更容易以电话响了为挡箭牌，推卸掉你对自己的选择所负有的责任，这也更加懦弱得多。

我并不是说，你应该完全放弃社交礼仪。在普通的交谈中，社交礼仪是有效的润滑剂。我也不是说你应该详细地评估你所做出的每一个决定，习惯性的反应在正常情况下非常有用。但在困难的局面下，无意识的习惯可能会很危险。出现运营、人际关系或个人问题时，你需要关掉自动驾驶仪，意识清醒地手动驾驶飞机。你需要明白自己过去的选择如何导致了问题的出现，并承担责任。你需要充分把握你在当前所握有的反应能力与自主权。如果你接电话是因为电话响了，拥有控制权的是电话。如果你接电话是因为你选择接电话，拥有控制权的则是你自己。

以一名南美的销售主管埃斯特班为例。他发现人力资源部门没有跟他商量便安排了他手下的假期。这样一来，他的部门会在关键时期人手不足。

他大为光火。

“这难以置信！”他告诉我，“他们怎么敢让人在二月度假？他们疯了吗？这些浑蛋不知道我们最大的客户都在北半球。二月份是我们最

忙的月份！”

我问他：“埃斯特班，这是谁的问题？”

“当然是他们的，”他气愤地说，“他们应该先和我商量，再为我的手下安排假期。”

我坚持问：“谁会因为他们的决定吃亏？”

“当然是我！”他说。

“那么，”我重复道，“这是谁的问题？”

他沉默了良久。同时，我看到他眼睛里闪现出了明白过来的火花。

“我没有回避和人力资源部门沟通，是他们回避和我沟通。是他们搞砸了，怎么会是我的问题？”

“做决定的不是你，”我承认道，“但你却承担了后果。既然是你承担了后果，这便是你的问题。这意味着，你才是最好采取补救措施的人。如果你指望那些按照他们的需求做出决定的人去解决你的问题，我只能祝你好运了。”

埃斯特班跟上了我的思路，但仍然不准备放弃他那套受害者的说辞。

“为什么要我去解决不是我造成的问题？”他问道，“问题是他们造成的，应该由他们来解决。”

“因为你是因此受害的人，”我告诉他，“问题或许不是你造成的，但既然你因此受害了，你最好把它当成自己的问题。如果你希望情况有所改变，你必须自己解决问题。你或许不需要为问题负责，但你可

以面对问题做出反应。你可以改善自己的境况。要么如此，要么继续责怪别人。后者可能会令你心安，但我认为你最好去努力改变现状。理直气壮地为自己鸣冤叫屈，解决不了任何问题。”

“但这不公平，”他争辩道，“这不是我的错。”

“埃斯特班，”我有些难过地说，“生活本就不公平。如果你想坐等情况变公平，你会有很长时间陷入愤世嫉俗、自暴自弃的状态。不要再妄想因为你认为是别人造成了你的问题，他们就会主动解决。自己去解决问题的感受会好得多，问题是不是你造成的并不重要，你才是需要解决问题的人。即便你未能成功，主动负责、尽力而为，做出能令你自豪的事情，也会再次令你感到握有主动权、无愧于心。”

我们为什么采取受害者的姿态？因为我们选择如此。我们为何做此选择？因为我们或许是在未经深思熟虑的情况下，觉得做受害者要好过做参与者。但如埃斯特班的经历所示，坚持受害者的姿态要付出巨大的代价。既然受害者认为自己不是问题的一部分，他也就无法将自己设想为解决之道的一部分。

对于受害者来说，生活就像看比赛。他最喜欢的位置是边线旁，而不是球场上。他唯一的选择就是批评踢球的人。这令他感到安全，因为虽然他无法为球队出力，但输球也怪不到他头上。他的习惯是责怪球员、教练、裁判、对手、天气、运气不好等其他一切。尽管他的解释理论上确实没错（正如笔掉了是因为重力也没错），但这也令他失去了主动权。这便是扮无辜这一诱饵背后的陷阱。无辜的代价就是失去主动权。

面对不是你造成的问题而选择脱责，看似无可非议，但如果你的船只遭遇了风暴，你不能说：“这不是我的错，不用由我来解决。”船长会接受在他当值期间发生的一切都是他的责任的说法。你便是你人生的船长，无论天气多么“不公平”，你都得尽己所能地航行。

这看起来或许要求过高，但细想一下，受害者的姿态是下下策。思考一下精神病学家维克多·弗兰克尔的境遇。他在“二战”期间被关押在奥斯维辛集中营里。很难想象还有什么情况会比他的遭遇更加不公与悲惨。但即便是在那种可怕的条件下，他每天早晨醒来，仍然能找到活下去的理由。转述一下尼采的名言，弗兰克尔发现，知晓生的“意义”，便可历经一切“起伏”。尽管所有俘虏都遭受了非同一般的苦难，但弗兰克尔后来发现许多集中营的幸存者身上都有一项重要优点。尽管他们无法控制外部环境，但他们却从未放弃对自己内在体验的控制。当然，许多恪守这一原则的俘虏仍然遇害了，但他们却从未丧失自己的人格，从未放弃，也从未轻生过。弗兰克尔发现，一个人的基本尊严在于他选择对任何境况做出反应的能力——他的反应能力。

任何情况——从可怕险境到琐碎日常——都可以从宿命论或自由意志论角度来解释。自由将人类同其他一切生物种类区别开来。身为人，便意味着有能力做出选择。或许运用这种自由，最重要的方式就是决定是以受害者还是以参与者的姿态生活。

> 何需足量革，尽覆此大地，
> 片革垫靴底，即同覆大地。
> 如是吾不克，尽制诸外敌，
> 唯应伏此心，何劳制其余?
>
> ——寂天菩萨《入菩萨行论》

参与者：无条件的自由

自由的传统定义将自由描述为从心所欲的能力，我们希望“不受”约束，这种自由是“相对”或“有条件”的，因为这受制于不受我们控

制的因素。生活处处是约束，我们无法阻止身体衰老，也无法违抗物理定律。我们无法让别人产生我们希望的想法或感受，没有必要的政府执照，我们便无法成立公司（即便成立，也不合法）。我们享有不同程度的相对自由，但没有人是“完全自由”的。

对自由的本质或无条件定义是我们通过行使自由意志对某种情况做出反应的能力。根据这一定义，所有人都是自由的。本质的自由是人类生存的一个基本条件。我们永远都能以我们选择的方式对情况做出反应。面对谋财害命的持枪劫匪，我们有很多选择：把钱给他、袭击他、试图逃跑、大声喊叫、寻求帮助，等等。我们所不能选择的是，让劫匪不要出现在那里袭击我们。另一件我们无法选择的事情是我们的策略是否能成功。本质的人类自由是无条件的，因为面对自身处境，我们可以选择采取自认为最佳的行动。

我们永远都拥有选择自己行为的自由，甚至拥有选择否认自己享有这种自由并自觉不自由的自由。以工程经理南希为例，在我为工程部和销售部主持的一次会议上，老板“逼”她来开会，所以她觉得自己受到了老板的迫害。我问她为什么来开会，她回答说：“因为老板派我来的。”确实是老板让她来开会的，但事实并不尽然。她也确实选择了接受老板的要求。南希的解释令她感到气愤和无奈。她人在开会，心却飘到了别处。我礼貌地向她提出了质疑，问她老板让她来开会的时候，她难道没有同意吗？言下之意显然是，她本可以违背老板的要求选择不来开会。

“不行，我不能违抗老板的要求不来开会。我会丢掉工作的。”南希辩解道。

我指出，她可以不来开会，却选择了来开会，因为拒绝老板要求的后果要比接受要求的后果严重。

“好吧，一个意思，”她说，“只是用词不同而已。”

不只是用词不同，要想掌握主动权，南希就不能再否认自己的自由。她一旦意识到自己可以自由选择对老板的反应（但无法摆脱老板的权威），就可以尝试和老板交涉，不来开会，或者假如会议令她太过反感，她就算交涉不成功也可以冒险拒绝老板的要求。这可能会造成不利的后果：如果老板炒掉南希，她无法选择保住工作，但为了抗议被派去开会而主动辞职，也是一种选择（尽管想必算不上是最理想的选择）。自由并不意味着你可以为所欲为而不用承担后果，而是指在面对某种情况时拥有选择以最符合自己价值观的方式做出反应的能力。

无条件的自由是参与者的秘密武器。参与者明白所有结果都是某种挑战与其做出反应的能力相互作用的后果——我们所谓的反应能力。如果挑战大于其反应能力，结果就是消极的，是失败。如果其反应能力大于挑战，结果就是积极的，是成功。因此，她可以通过提高自己的反应能力或降低所面临的挑战难度来增加自己的成功机会。在挑战超出其控制范围的情况下，将成功寄望于运气是很冒险的主意——参与者不会愿意冒这样的风险。（另一方面，受害者却假设别人和宇宙的力量都应该遵循她的意志。）

参与者总是将自己形容为问题的重要部分。她愿意承担责任，因为这样她才能取得主导权。掌握主导权的解释能让她了解她对情况的形成起了什么样的作用，然后寻找改进之道。一旦她明白了自己的哪些作为或不作为导致了问题的形成，她便会了解到她能采取或避免什么行动，来防止重蹈覆辙。

让我们回到埃斯特班和他的排期问题。

“好吧，”他不情愿地同意道，“假设确实是我的问题。我现在应该怎么做？”

“首先，你需要了解你对问题的形成起了什么作用。”我回答道。

“什么？”他脱口而出，“这太过分了！我没有做错任何事。犯错的是他们。为什么你要让我承担过失？”

“我没有让你承担过失，埃斯特班，我想让你找出你在问题当中起到的作用。”

“这是为什么呢？”他问道。

我说：“有三个原因：首先，这能帮助你设法参与问题的解决；其次，这能让你以非对抗的方式与人力部门的人开始对话；最后，这能让你避免未来重蹈覆辙。”

“好吧，”埃斯特班同意道，“我们来试试。”

询问一番后，我们确认了埃斯特班对问题形成起到的作用正如他所言，就是他没有做任何事。具体而言，他没有告诉人力部门，二月是他最忙的月份，他需要所有手下都在岗。这不是犯错，只是有待改进的地方。我们同意下一步他最好去和人力部门谈一谈，劝他们修改现在的日程表。我会在第五章详细阐述如何处理这种谈话，但在此，让我来为你们预演一下。

我让埃斯特班进行一次换位角色扮演。

“你扮演人力部门的人，我来扮演你，”我指示道，“依照你最佳的判断来即兴发挥。不要让他比你以为的好相处，也不要让他成了大恶人。我会依照我的判断来扮演你。如果你觉得我说了什么你不会由衷说出口的话，打断我，告诉我，好吗？那么，你的对头叫什么名字？”

埃斯特班讥笑道：“噢，演坏蛋肯定很有意思。叫我里克吧。”

埃斯特班（弗雷德）：“嗨，里克，我想跟你谈一谈假期安排。你现在有时间吗？这事儿有点急。”

里克（埃斯特班）：“不好意思，埃斯特班，假期安排已经定了，我们改不了了。”

埃斯特班（弗雷德）：“实际上，这只是我想跟你谈的其中一件事，但不止这一件。你要是能抽空几分钟，我会感激不尽的。”

里克（埃斯特班）：“好吧，现在谈吧。”

埃斯特班（弗雷德）：“谢谢。我想请你帮个忙。有件事我没告诉你，所以你不知道，二月是我的部门最忙的月份——我们主要往北半球发货。按照目前的假期安排，我到时人手会严重不足。不知我们有没有办法解决一下这个问题？”

里克（埃斯特班）：“这个啊，可别怪我！这是你的问题。”

埃斯特班（弗雷德）：“正是，这是我的问题，而我在请你帮忙。我明白你不知道这点，因为我没有告诉你。”

“等等！”埃斯特班本人插话道，“他可以问啊！你这是在让我把问题都揽在自己身上。在这种情况中，里克也有一定的‘反应能力’，不是吗？”

“当然，但在这种时候，我认为把重点放在这点上毫无用处。我承担百分百的责任并不意味着他不需要百分百地承担他自己的责任。每个人都需要负全责。你本可以告诉里克，却没有，这一点你有异议吗？”

“没有。”

“好吧，那我们继续。”

埃斯特班（弗雷德）：“正是，这是我的问题，而我在请你帮忙。我明白你不知道这点，因为我没有告诉你。”

里克（埃斯特班）：“你应该告诉我的。”

埃斯特班（弗雷德）：“没错，我要是告诉过你，情况会好很多，但我没有。所以，现在我就遇到了这种情况，而且需要你帮忙。你是否能帮我通融一下呢？”

里克（埃斯特班）：“如果改排期，我们会收到很多投诉。老板可不喜欢这样。”

埃斯特班（弗雷德）：“看看我有没有理解对。你可以更改我部门的假期安排，但你担心如果有人投诉，老板会找你麻烦。是这样吗？”

里克（埃斯特班）：“你说得对。”

埃斯特班（弗雷德）：“我明白这对你确实是个问题。但如果我能保证我部门里的人不会投诉呢？他们也对排期不满，想在繁忙的月份里工作。”

里克（埃斯特班）：“你能书面承诺吗？”

埃斯特班（弗雷德）：“当然。我发给你一份有部门所有人员签名的备忘录，上面会解释二月是我们最忙的月份，希望你更改假期安排，让所有人在岗，怎么样？”

里克（埃斯特班）：“我觉得可以。”

埃斯特班（弗雷德）：“谢谢，里克，你帮了大忙了！”

“你到底是怎么做到这点的？”埃斯特班惊讶地说，“你让我想帮你！”

“我不能让你做任何事，你也不能让里克做任何事。但我可以用很有说服力的方式提出请求。我用了几种技巧，但关键的一步是不再将问题归咎于你（里克），而是侧重于我起到的作用，这削弱了你的抗拒心理。然后，我请你帮忙的时候，你就更愿意和我探讨解决方式了。”

“不错，但如果里克还是拒绝修改排期呢？”埃斯特班补充道。

“他为什么要这么做呢？”我问道。

埃斯特班笑着回答说：“我不知道，因为他是个浑蛋！”

我向他提出质疑：“他会说他不想修改排期，因为他是个浑蛋吗？”

“当然不会。”

“那么你以为他会说什么？”

埃斯特班回答道：“他可能会说政策已经就位，就算我的人都请求改变假期安排，他现在也无权修改了。”

“那我会请里克让你和有权破例的人谈一谈。这不仅是为了你的利益考虑，也是为了公司的利益着想。你可以提出很充分的理由。”

“好了，弗雷德，”埃斯特班有点恼火地说，“你知道我的意思。如果他就是不能修改该死的排期，怎么办？”

“好吧，仅仅为了论证起见，假设确实有无法克服的障碍。这会很奇怪，因为商业领域内不容商量的东西很少，但至少这个问题下一年

度不会再出现了。你已经清楚地表明了二月对你的部门来说并不适合休假。但更重要的是，如果你用尽了办法，还是无法更改排期，那在这一情况的处理中，你已经尽力而为了，也尽量减少了内心的愤恨。然后，当你对镜自省，你会感到自豪，因为你在尊重自己价值观的情况下，已经尽力了。”

在任何情况下，参与者都会根据自己的价值观尽力而为。参与者有安全感，但不是因为她天真地相信一切都会船到桥头自会直。她感到安心是因为她知道，不论是何挑战，她都具备无条件的反应能力。她或许无法获得理想的结果，但她面对考验，却可以堂堂正正地做事。她无懈可击的工作会带来快乐、自由和尊严。

> 我们真正需要的，是从根本上改变我们的生活态度。我们必须自己明白而且还要教导绝望的人们，我们对生活有何期许实际上并不重要，重要的是生活对我们有何期许。我们不应再追问生活的意义，而是要将自己视为——每日每时——受到生活考验的人。我们的回应不能只体现在言谈思想中，而是必须体现在正确的行为和正确的举止中。生活的终极意义是担负起责任，为生活中的问题寻找正确答案并完成生活不断为每个人设定的任务。
>
> ——维克多·弗兰克尔

自主权的代价：担责

采取参与者的姿态并非没有代价。接受了自己的自由，你就必须为自己的选择担责。自由和担责是一体两面。如果你做事是受到魔鬼的胁迫，你便无须解释自己为何如此行事，因为实际上的罪魁祸首并不是你，而是魔鬼。如果你承认自己的行为，别人就有可能会问你原

因，让你为后果担责。自主权是责任带来的好处，担责则是需要付出的代价。

自由要求你承认自己对问题形成起到的作用，起作用并不等于过错。实际上，参与者的反应能力与受害者的指责能力截然对立。受害者想通过指责他人来证明自己是受害者，既然有受害者，就必须有人犯错。参与者既不责怪他人，也不责怪自己。参与者承认自己对情况的发展起到了作用，而她或许本可以采取更有效或更郑重的行动。受害者三句不离"应该"一词，指出的是义务和批判。参与者三句不离"可以"一词，指出的是可能性与学习。我的一名客户言简意赅地总结了起作用的含义。

"只要我遇到问题，"他颇有见识地说道，"我就要去解决。"

一旦自尊心受到威胁，指责便仿佛避风港。以指责他人来自保是很有诱惑的做法。注意，一旦情势恶化，你便会满脑子都是这样的问题：是谁搞砸的？谁使坏了？谁做错了？谁应该付出代价？我之所以能认识到指责过程是无意识的，是因为我在自己的孩子面前出过洋相。我在客厅的时候，楼上的电话响了。我跑上去，到达顶层的时候踢翻了放在楼梯上的一个塑料杯。我很恼火，我不仅把紫色的葡萄汁洒在了地毯上，而且还没接到电话。

我走进孩子们的房间，用最理直气壮的口气问："是谁把杯子放在楼梯顶层的？"

一个很小的声音回答说："那又是谁踢翻杯子的？"

指责掩盖了问题的成因以及解决措施。人们之间一旦出现问题，过错人人都有份，但我们每个人并不是以这种方式来认识自己所起到的作用的。

俗话说：“功劳会引人哄抢，失败却无人担责。”我认为问题都是你的错，你认为都是我的错。而事实是，我们两人都对情况的形成起到了作用。我们都具备设法扭转局面的反应能力，虽然你可以不顾我的态度对问题承担全责，但如果我能承认自己起到的作用，情况解决起来会容易得多。除了主动承认自己的作用，你还可以鼓励我承认自己的作用。如果我心胸豁达，你也可以指出实情，强调我的作为或不作为对问题的形成起到了作用。

一旦认识到自己所起到的作用，即便是在自己无可指责的情况下，参与者也能找到主动权。举例而言，2005年一名新奥尔良州的居民因为卡特里娜飓风引发的洪水而失去了家园。显然，这场天灾并不是她自找的。但站在参与者的立场上，她会认识到，她要对导致这种情况的选择负责：例如，选择住在新奥尔良州或选择不买洪灾保险。这些选择并没有“错”，但确实构成了造成损失结果的一部分。这不仅能帮助她克服听天由命、愤愤不平这些面对该损失自然而然产生的情绪，也能帮助她规划未来的行动，以改变局面，尽量减少重蹈覆辙的概率。

说受到某种问题影响的人自己对问题的形成也起到了作用，并不符合政治正确性。这听起来缺乏同情心，仿佛在“指责受害者”。重申一遍，起作用并不等于是受害者的过错。

指责受害者的人声称：“是你一手造成了你的现状。”

“如果你遭受了苦难，”他们推断道，“这一定是你自找的。如果你遭遇了不幸，你一定活该或巴不得成为受害者。”

这太荒唐了。谁也无法一手“造成”自己的现状。同时，谁也不能推脱掉“共同造成”自身处境的责任。你对现状的形成起到了作用，也可以对未来的发展起到作用。

从受害者到参与者

一旦做出参与者的姿态，你便对情况不应该是这样再有任何幻想。你会把它视作挑战，这使你得以展示你的真实自我与立场。无论是自言自语还是同别人交谈，由受害者向参与者转变的关键一步是将自己的语言从第三人称改为第一人称，从外部原因改为个人担当。参与者的语言包括“我”这样的用词，谈及的是你本可以采取的行动，和你现在可以采取的行动。参与者的用语示例有：

“我没有备份文件。”

“我错过了截止日期。”

“我忘记了看时间，在会上待得太久了。”

“我没能和客户建立良好的关系。”

“我无法说服高层管理者支持这个项目。”

即便是在遭遇不测的情况下，你也可以使用参与者的语言。与其侧重于事件本身，你可以承认你没有预料到这种可能性。例如，你可以说：

“我没有料到会遇到堵车。”

“我没有料到天气会变差。”

“我没想到供应商会无法及时交货。”

“我低估了项目的风险。”

具体的字词并不重要，重要的是心态。思考一下以下的不同表达法能反映出什么样的内心态度变化：

“没救了。”“我还没有找到解决方案。”

“应该有人来迈出第一步。”“我可以迈出第一步。”

“这做不到。”“我选择不这样做。”

“你惹我生气了。”“你这样说，我会感到生气。”

“我得走了。”“我想走了。”

“我没有时间（或资金）。”“我更愿意侧重于其他重要事项。”

每组说法的前一句话都表明“这不怪我”，后一句则表明“我在做决定”。理解这种态度转变的最佳方式就是做一个练习。

回忆一次不愉快的事件：毫无效果的会议、严厉刻薄的交谈、生意失败或个人挫折。最适合的情况就是你认为自己受到了不公的对待，认为自己要任由不在你掌控范围内的人或事摆布。根据这种情况，从受害者的角度来回答以下问题。（为了达到练习目的，你必须扮演受害者的角色。要努力觉得自己完全“无辜”或遭到了别人的“冤枉”。）

在我的讨论会中，我会分小组来做这个练习。一组成员诉苦时，我会鼓励另一组人用“难以置信他们居然这样对你”“这太不公平了”“他们不能这样对你”“他们太卑鄙了”“你理应得到更好的待遇”等表达同情的话语来“帮助”他。这样做的目的是为受害者提供表面上的“精神支持”。然而，这种“帮助”显然毫无益处，却助长了无助、埋怨和义愤的心态。这些言论就像铅制的救生衣，令穿上它的人在自己的受害者说辞中越陷越深。

怜悯是一种虚而不实的支持。滋生受害者的无助、无奈和义愤情绪是廉价的示好方式。小孩想要多少巧克力，你就给她买多少，这样你便能博得她的喜爱；或者，请酒鬼喝酒也能博得他的喜爱。同理，告诉一个受害者他遭受了不公的对待，也能博得他的喜爱。巧克力、酒和自我安慰的说辞或许容易带来满足，但归根结底却贻害无穷。记住，毒贩子可不是你的朋友，安慰受害者的同伴也不是朋友。真正关心你的朋友能为你带来长期的幸福，而不是一时的满足。他既会体贴地承认你的痛苦，也会尖锐地质疑你放弃主动权的观点。

诱导出受害者说辞的问题有：

你出了什么事?

谁欺负了你?

他对你做的事有什么不对（或不公）的地方?

你认为他为什么这么对你?

他本来应该怎么做?

他现在应该怎么做才能弥补伤害?

他应该受到什么惩罚?

回答完以上问题后，你可以进入第二轮问题。从参与者的角度来回答这些问题。所涉及的事件不变，这一点至关重要。事实不变，你对情况的说辞却有变。这样做的目的在于观察参与者的视角如何能点出你原本视而不见的行动与学习机会。参与者的说辞并不比受害者的说辞“更准确”，却更可取。因为这样一来，你才能将自己视为起作用的人，既有能力影响既成之事，也有能力影响将要发生的事。

诱导参与者说辞的问题有：

你面临着什么样的挑战?

你（因为自己的作为或不作为）对这种情况的出现起了什么作用?

你如何应对挑战?

你是否能想到比你已经采取的行动更有效的行动?

你是否原本可以采取合理的准备措施以降低这种情况的风险或影响?

你现在是否能采取行动尽量减少或弥补危害?

你能从这次经历中得到什么教训?

无论是在私生活还是职场上，这些问题都同样有益。经理可以帮助员工放弃受害者的说辞，母亲也可以以同样的方式帮助自己的儿子。同事之间可以帮助对方掌握主动权，伴侣之间也可以让对方不再为自己鸣冤叫屈，控制局面。需要谨记的重要一点是，提出爱的挑战时，以爱——形式为对他人的痛苦表示同情和怜悯——为先，挑战——形式为以尖锐的质疑督促他人掌握主动权、承担责任——在后。我将在第五章解释如何富有爱意地了解他人的痛苦。

责任文化

我向客户提出受害者–参与者的理论时，他们承诺要成为参与者，但他们也提出了发人深省的反对意见。

“我可以改变自己的态度，但这不会令情况产生实际变化，因为我周围都是一群受害者。”更有甚者，他们还提出，他们的组织会奖励自称无辜的人，而惩罚承担责任的人。这些解释或许属实，但也是常见

的受害者借口。我明白其他人可能会陷入受害者的心态中，或者组织体系与文化可能并不鼓励人们承担责任，但等待别人或体制去改变是很懦弱的策略。即便是面对别人都选择像受害者一样行事的情况，且面对着奖励无辜者、惩罚负责者的体制，你也可以采取参与者的行事方式。归根结底，你选择参与者的姿态，不是因为这样做有利，或别人会因此而欣赏你。你这么做是因为这是你选择的生活方式。

尽管如此，文化挑战仍然非常强大。回想一下参与者的基本公式：如果挑战大于你的反应能力，你就会失败；如果你的反应能力大于挑战，你就会成功。在主张受害者心态的文化中，成为参与者显然难度更大。受害者心态会带来无能为力、听天由命、愤世嫉俗的感受，像病毒一样，可能会感染团队的每一名成员。它可能会通过惩罚和其他社会制裁方式同化或排挤所有“离经叛道”的参与者。最容易令团队分崩离析的因素莫过于受害者文化。许多在我的讲习班上承诺成为参与者的管理者产生了足够的抗体，得以在这种体制中维持自己的参与者姿态。有的则不堪压力，退回到了受害者心态。还有人独自坚持立场，却离开了组织。（他们作为参与者离开时，没有责怪他人，也没有心怀愧疚；他们只是选择在另一个环境中追求幸福。）有人却走上了第四种道路：承担改变文化的责任。他们便是“清醒的领导者”。

清醒的领导者不仅仅是参与者的榜样。他会致力于“降低标准”，减少其他人成为参与者的障碍。他也会致力于“提高标准”，让其他人明白，以受害者的心态留在组织内难于登天。在人际互动中，清醒的领导者会帮助他人寻找自己的主动权、自由和责任。作为文化缔造者，清醒的领导者（与其清醒的领导者团队）会发出明确的信息：“在这里，我们采取参与者的处事方式。”他会通过自己的举止、代表性行为和正式制度的执行来不断地传达这一信息。所谓代表性行为包括用人、升迁与解聘。正式制度则包括预算、战略规划、奖励与认可等。

意识到人与生俱来的自由、责任与自主权，是商业领袖最重要的品质。这不仅是为了组织成员的福祉，也是为了公司本身的成功。

领导行为是对组织文化最关键的影响因素之一。重要的不是领导的言谈，而是他们的举止。

行胜于言。如果领导者像受害者一样理直气壮地义愤填膺，他们会鼓励属下效而仿之。受害者的政治辞令固然中听，短期内可以带来极大的愉悦感和团队意识——像毒品一样。让团队团结一心最容易的方式就是同仇敌忾，将团队的不幸全部归咎于一个敌人。然而，长期来看，这种策略会破坏团队的精神。领导者唯有意识到受害者心态的长期后果，才会愿意放弃其立竿见影却转瞬即逝的益处。清醒的领导者不会将团队的痛苦与怒火都发泄在一个替罪羊的头上，而是会帮助团队将这种精力转移到对目标的积极追求上。

遗憾的是，多数组织或社会的情况都并非如此。例如，在许多公司，运营主管会指责销售部的同事打乱了他们的日程。销售主管会指责运营部的同事造成了顾客的不满。生产线主管会指责员工职能部门令他们陷入了复杂烦琐的官僚主义程序中。员工职能主管会指责生产线部门违反了既定流程，破坏了组织的效率。所有人都会指责管理者。如果管理者置身事外，他便是领导不力；如果管理者牵扯其中，他便是管得过细。管理者则指责下属只关心一方天地内的事情，没有为了集体利益而遵循他们的指导。

组织生活总会有摩擦。摩擦可能会让组织分崩离析，也可能产生非同一般的能量。如果管理者不在管理中遵循总体的共同愿景与目标，他们便会将自己视为受害者。他们会觉得被同事疏远，因为约束他们个人表现的决定而利益受损。然后，他们会退回自保的行为模式，带着敌意处理组织内的其他事务。这种行为会清晰地向其他所有人表明，“在这个组织里出人头地的方式”就是摆出受害者的姿态，将困难归咎于他人。

因此，领导者最重要的职能就是鼓励所有人将自己视作更大体系的一员，追求共同的愿景，怀有共同的价值观，在相互支持、相互尊重的环境中相互合作。只有清醒的领导者才能唤起每一名下属及全体组织无条件负责的精神。

参与者阿尔

还记得本章开头那名迟到的客户经理吗？如果阿尔能采取参与者的行事方式，而不是受害者的行事方式，情况会如何？交流情况很有可能大为改观：

约翰：（皱着眉头）“你迟到了，阿尔，第二次了。”

阿尔：“抱歉，我在上一个会议上待得太久了。客户公司的总裁迟到，所有事都被耽搁了。我感到左右为难，因为开会就是为了听取我的介绍，人们从很远的地方赶来开会。如果我按照原本约定的时间离开，他们没有我就继续不下去。”

约翰：“我说的不是开会迟到，阿尔，是交货迟到了。我们还在等你们的货，这批货本来应该上周到的！我们的工厂等着零件急用——你们的零件。”

阿尔：“我明白我们有两个问题：一个是小问题，我开会迟到了；另一个要严重得多，你的订单延误了。我觉得我应该为两个问题负全责，并希望能向你致歉，一个一个解决。”

约翰：“随便吧……”

阿尔：“好的，首先来说开会的问题。很抱歉我迟到了，我刚才说过了，我很惶恐，不确定应该怎么做。我可以走，但我觉得不合

适。同时，留在那里，我也于心不安，因为我知道你在等我。如果你是在上一个会上开会的人，你会希望我怎么做？”

约翰：“当然是留下。”

阿尔：“就算你迟到了而且我约了别人？”

约翰：“就算我迟到了而且你约了别人。但你想说什么？我又没有开会，我在这里等你。别找借口。”

阿尔：“你说的一点都没错，我最不想做的就是找借口。你没有去开会，但同样的状况也可能明天就发生在你身上。所以我向你请教，不论是谁牵扯其中，有什么原则是我可以在不同情况下遵守的吗？我要么不计后果准时离开，要么按照情况需要考虑继续留下。”

约翰：“嗯，我明白你的话了。但你让我在这里干等，我还是觉得很心烦。”

阿尔：“我也觉得很心烦。我怎么做才能让这种情况不那么心烦？”

约翰：“你可以打电话问我能不能推迟会面的。如果我说‘能’，那就没问题了。如果我说‘不能’，至少我们可以讨论一下解决方案，然后一起做出决定。”

阿尔：“你说的一点都没错。我可以打电话的，也应该打电话的。一时情急，我欠考虑了，我向你道歉，而且保证下次不会再发生这种事了。你能接受我的道歉吗？”

约翰：“你保证你再也不会迟到？”

阿尔：“不是，让我澄清一下，我保证再也不会不打电话先和你商量就让你干等。我希望事情不用发展到这一步，但有时候，我可能会需要请你通融一下，同样如果换作你需要我，我也会请另一名客户通融一下。”

约翰：“好吧，我接受你的道歉。但这还是解决不了大的问题，现在厂长在向我施压，把你们搞砸的事怪到我头上，他们没有这些零件就开不了工。”

阿尔：“当然，所以我们现在来谈这个问题。我明白我们造成了很大的压力，我得知零件没有送到的时候，大吃一惊。实际上，我们两周多前就发货了。我查了查，发现货运公司搞错了文件，把零件送到了另一家公司。他们需要至少三天的时间才能将零件取回，送到你们那里——”

约翰：“你是说这不是你的错吗？”

阿尔：“并非如此，我对延期负全责，只是在向你解释情况。现在，我所关心的主要问题是，看看我们能否采取什么措施减少这次过失对你们造成的困扰。”

约翰：“我需要这些零件。”

阿尔：“我明白，我最早下周一才能把货送到你们手上。但我想问一下，你们是否现在就需要所有货物？”

约翰：“当然不是，这是我们一个月的货。先送十分之一救急，剩下的三天内到也行。”

阿尔：“我的建议是，我今天下午就可以将订单的十分之一空运给你，明天一早就能到。”

约翰：“这也行，但费用是多少呢？”

阿尔：“不管费用多少，都由我们来埋单。不仅如此，连这些零件我也不会收费。至少我们可以为迟到的零件提供九折的优惠价。这些新零件就权当是折扣吧。”

约翰：“好的，那么协议对我有什么要求呢？”

阿尔：“你接受我的道歉，并权当我们的关系不受这次不幸事件的影响。”

约翰：“成交！”

那约翰呢?

如果阿尔采取了参与者的行事方式，所有人的情况都会改观。约翰得到了零件，阿尔保住了客户，约翰的工厂可以开工，阿尔的公司修复了与最大客户的关系。约翰和阿尔的关系更加稳固，两人的自我感觉更加良好。

然而，选择参与者的姿态却取决于阿尔。如果他选择坚持受害者的姿态呢？约翰能做什么?

在最初的对话中，约翰和阿尔一样陷入了受害者的心态。在此种情况下，200%责任的概念就能派上用场了，每个参与者都可以对交谈的过程与结果负全责。如果阿尔和最初的对话一样采取同样的心态，但约翰却选择成为参与者，鼓励阿尔承担责任，共同寻找解决方案，情况会有何不同?

约翰：“你迟到了，阿尔。发生了什么事？”

阿尔：“抱歉，约翰，上一个会议延时了。客户迟到了，所有事都被耽搁了。”

约翰：“所以你觉得你必须留下……”

阿尔：“实际上，我别无选择。开会就是为了听取我的介绍。人们从很远的地方赶来开会。如果我离开，他们没有我就继续不下去。情况会一塌糊涂！”

约翰：“我理解。听起来留下是合理的选择，但你让我干等着，完全不了解发生了什么，或是你究竟会不会现身。”

阿尔：“这不是我的本意。”

约翰：“我知道。虽然你本意并非如此，但这种事情还是发生了。”

阿尔：“你是说这是我的错？那个总裁迟到了……”

约翰：“不是，我没有说这是你的错。我是想说，你本可以打电话给我，告诉我发生了什么，商量一下我们怎么办。”

阿尔：“哦，你说得对。我想我确实可以打个电话。抱歉，我没有打。”

约翰：“我也很抱歉，但更重要的是，我希望确保这种事不会再发生。我们能不能说定了，我们中要是有人会开会迟到，一定会尽早打电话给另一个人通知他？”

阿尔：“当然，我向你保证。”

约翰："好的，我也保证。那么这件事就算解决了。现在来说下一件真正重要的大事。本来应该上周到的货送到哪里了？我们的工厂没有这些货，就开不了工。"

阿尔："货运公司搞砸了，他们弄错了文件，把零件送到另一名客户那里了。"

约翰："那么怎么处理呢？我们什么时候能拿到零件？

阿尔："最早也得到下周。他们需要几天的时间才能取回货物，送到你的工厂。"

约翰："该死！我们等不了那么久。我们现在就需要这些零件。"

阿尔："抱歉，但我无能为力。现在都要看货运公司的了。"

约翰："等等，阿尔。你们的库存里还有这些零件吗？"

阿尔："当然，我们还有很多。"

约翰："能不能先送一些到我们手上？够工厂用到下周就行。"

阿尔："我想可以，但运输需要五天的时间。"

约翰："空运不用这么久。"

阿尔："嗯，这是个办法。运费会很贵，但我想总要比停工省钱得多。"

约翰："阿尔，这对我们非常重要。你们要是想保住我们这个客户，就必须在今天下午将这些零件空运给我们——由你们埋单。我需要明天一早就送到这里。"

阿尔：“我们当然希望保住你们这个客户。但我得先跟老板商量一下，才能批准额外的费用。”

约翰：“没问题，隔壁房间有一部私人电话。和他商量完了，再回来吧。”

几分钟后，阿尔面带笑容地走进了约翰的办公室。

阿尔：“我打电话给库房了，他们马上就把这些零件发给你们。不仅如此，我还向老板解释了情况，他同意我们不仅应该为运费埋单，也要为这些额外的零件埋单，权当是我们为了这次过失聊表歉意吧。”

约翰：“谢谢，阿尔，你的公司愿意解决问题，我感激不尽。”

约翰完全有资格生气、责怪别人。他若是感到自己受到了阿尔、货运公司等其他许多事的不公对待，也是理所当然。但参与者的人生不在意不公或指责，只在意无条件的责任感。阿尔是约翰面临的挑战。如唐望在引语中所言，对于勇士来说，挑战既不是福，也不是祸，仅仅是挑战而已。



选择意识对个人主动权、责任感、尊严、自由和人性至关重要。不论情况如何，你都可以在遵守自己价值观的情况下对自己的处境做出反应。真正的成功不是完成目标，而是感到幸福、安宁。除了成功，还有为人正直带来的安宁与快乐。正因为如此，本性的正直才会成为取得超越胜负之成功的核心所在。

绵羊还是雄狮?

在《激情之路：鲁米颂》一书中，安德鲁·哈维讲述了一则苏菲派的寓言故事。故事展示了自由与束缚、臣服与反应能力、受害

者与参与者之间的区别。绵羊与雄狮便象征着这两种极端。

从前，有一只怀孕的母狮在觅食。她看到一群绵羊，便袭击了它们。她成功捕捉并吃掉了一只，但由于她在快要分娩的时候太过辛劳，她难产而死。小狮子在羊群的包围中降生，成了孤儿。他不了解自己的身世，便加入了羊群，开始像绵羊一样走路、吃草、咩咩地叫。（他还学会了受害者的心态，像绵羊一样因为自己的不幸而埋怨、指责别人。）

一天，一只成年狮子看到了这滑稽的一幕：他的一个同胞像绵羊一样走路、吃草、咩咩地叫。狮子一声咆哮，跑向羊群，驱散了它们。成年狮子抓住小狮子，将他拖到池塘边，逼他看水中的倒影，说：“看！你不是绵羊，你和我一样，是狮子。你是狮子，你有狮子的力量、勇气、自由和威严。你是捕食者，不是猎物。”然后，成年狮子咆哮了一声，震耳欲聋、雄赳气昂。这令小狮子既害怕又兴奋。然后，成年狮子说：“轮到你了！”小狮子最初几次尝试可怜兮兮的，介于咩咩和吱吱之间。然而，在成年狮子的监督下，小狮子很快便发现了自己的本性，学会了狮吼。

这就是参与者的咆哮。这是认同的叫声，人们只有掌控了自己的反应能力、正直品格、自由和主动权，才会产生这种认同。

---

1. 科萨语，意思是“都怪白人”。

第三章 本性的正直

只思考那些符合自己价值观、光明正大的事物。你的性格内容就是你的选择。日复一日，你所做的选择、你思考的内容和你的所作所为即你会成为的样子。你的正直品格就是你的命运，是指引你道路的光芒。

——古希腊哲学家赫拉克利特

当一个人从事种种活动，都不再担心结果，觉醒的圣者便称之为智者；其所有的私欲都被知识之火化为灰烬……不论何时都记住我并战斗下去……无论从事什么活动，都奉献给我。

——《薄伽梵歌》注

威廉想尽一切办法避开他的老板扎克，他想将坏消息隐瞒不报，但最新的销售报表令他的希望化为泡影，收入缺口会影响所有美国业务的损益表底线。尽管扎克已经清楚地表明他一点也不喜欢坏消息，但威廉仍然需要将这条坏消息转告给扎克。

“我们实现不了销售目标了。”

“好极了！”扎克哼了一声，“怎么回事？”

“我和我的团队为了完成指标，一直非常卖力，但这一次我们做不到了。几名客户取消了订单。由于经济衰退，许多公司都实行了收购冻结计划。我们为了完成指标已经尽己所能，但情况并不如愿。”

“得了吧，别跟我扯这些废话。这正是我们在考夫曼的讨论会上讨论过的东西，就是那些关于负责和不做受害者的道理。你不能逃避责任！不要怪经济衰退。是你搞砸了，如果你想成为参与者，你就得搞定这件事！”

我与扎克及其团队合作了近一个月的时间，扎克想提升自己的领导能力。听过威廉带来的坏消息后，扎克在其后的一堂指导课上感谢了我。他告诉我他发现受害者–参与者的对比非常有用。我原本感到很欣慰，但后来我又在指导课上听到了威廉的说法，他难掩失望之情。

“我不是受害者！”他伤心地说，“我和我的团队已经尽己所能地卖力工作了，但我们还是免不了失败。除了让扎克将衰退怪罪到我们头上之外，你的无条件责任感观念还有什么好处？”

读过上一章后，你们或许会推断出，如果你们成为参与者，一切都会如愿解决。一旦培养出反应能力，你就应该谈拢合同、升职，发现高峰时段的路上畅通无阻，甚至返老还童！然而，生活并非如此。总有因素不受你控制，失败在所难免。你可以降价、提供奖励或实施其他营销策略。然而，这些行为都无法确保你能如愿以偿，你无法选择让顾客购买你的东西。你可以选择自己对于情况的反应，他们也可以。他们会选择买或不买。

“你要对自己的生活负责”可能会引人误入歧途。这句话半真半假，真，所以有号召力，假，所以会引起严重的混淆。如我们在上一章所见，将自己视为对问题形成起过作用的人，可以博得主动权，进而成为可以对解决方案起作用的人。但如果结果要视外部条件而定，你却认为结果完全由自己造成，这就很危险了。矛盾的是，对结果承担责任所造成的痛苦不亚于对自己的行为逃避责任所造成的痛苦。一旦选择挺身而出，你会自然而然地觉得事情应该迎刃而解。然而，即便是最优秀的击球手多数时候也会被三振出局。

扎克对令人失望的消息所做出的反应是怪罪威廉。他的反应效果如何？在谈话之后，威廉和扎克在完成销售目标方面没有任何进展，他们没有讨论问题和可能的行动方案。扎克的“指导”归结起来，就是要求“搞定这件事”。如果威廉知道如何搞定这个问题，他早就这么做了！至于他们的关系，扎克和威廉比以往更加疏远了，信任、相互尊重和合作意愿减少了。威廉自觉受到了疏远，灰心丧气，我毫不意外地听到他半开玩笑地说他准备开始重新写简历了。扎克或许对自己的强硬态度感到自豪，但这样是要付出很大代价的。没有属下的忠诚，任何领导者都无法获得成功，扎克的行为至多只能让属下勉为其难地顺从。

要想以负责任的方式面对人生挑战，你必须游走于两个危险的极端之间：一端是受害者自我安慰的解释——“我与我的处境无关”；另一端则是超级英雄般不切实际的无所不能——“我的现状完全由我造成”。

什么才能让你游走于这两极？本着基本的人类价值观而行事，这是最有效的方式。正直行事时，你可以利用人生中的挑战来表现更高尚的自我。你或许无法次次都获得成功，却可以始终光明正大地行事。你可以遵照基本价值观行事，获得内心的安宁。我将这种安宁称为“超越胜负的成功”。本性的正直令你得以增强实力、自信心，让心境平和。这就像是登山背带一样，在你发现世界上的挑战太过艰难时接住你，防止你坠落。如果你信任这种背带，你在攀登时就会更富热情，减少恐惧心理，你可以将任何挑战都视为成长的机会。在这个世界上，你终将一无所有——甚至失去自己和所爱之人的生命，但本性正直却是获得幸福的秘诀。

公元前550年左右，一名相士预言印度某小国的君主刚出世的儿子要么会成为伟大的武将，要么会成为尊贵的佛陀。父亲希望儿子继承他的王位，所以让他从小过着享乐和放纵的生活，苦难对他

来说前所未见。这个孩子在城墙围绕的宫殿内长大，君主禁止他的儿子接受任何形式的修行教导。

一天，王子离开了宫殿。在游览宫外世界的时候，他遇到了从未见过的景象：一个老人、一个病人和一具尸体。王子震惊不已，让侍从解释一下。

“生之错，”侍从回答道，“因为众生降世都必须经历衰老、疾病和死亡。”

王子回到宫殿，但此时，他追求享乐的生活开始显得很空洞。他陷入了深深的消沉状态。无论是他在宫里的朋友，还是他的至亲都提供不了任何安慰，连他将要继承的王位都显得毫无意义了。

在第二次出游时，王子看到了更加令他震惊的景象：一个人在笑。他思忖道：面对疾病、衰老和死亡，这个人怎么还笑得出来？此人原来是一位出家人，他发现了超越红尘的幸福之源。不久之后，王子逃离了宫殿，消失在了树林中。他剃度削发，用自己的锦衣华袍换来了一身褴褛的衣衫。他出发去寻找答案，一个人如何笑对衰老、疾病和死亡？

他各方寻师问道，但发现他们都没有找到答案，他决定独自禅定。他在菩提树下端坐了许多日子。然而，在五月的第一个满月日，他站起来笑了。然后，人们问他：

“您是天神吗？”

“不是。”他回答道。

“您是凡人吗？”

“不是。”他回答道。

“您是圣者吗？”

“不是。”他回答道。

“那么您是什么？”

“我是觉者。”

因此，他便被称为“觉者”，用梵语来说，就是“佛陀”。

悉达多王子的悟道无法用言语来表达。实际上，他告诉自己的弟子，他在菩提树下到达了“无物”的境界。但这则故事所揭示的真谛在许多传统思想中都有所反映。唯有超越狭隘的私欲、所作所为不只是为了及时行乐，你才能修成正果。毕竟，人生的结局早已注定：死亡。你必须在生的过程中发现幸福，而不是希望人生能有另一种结局。

唯有在道德上献身于超脱世俗的目标，才能克服存在的短暂性。正如萧伯纳在《人与超人》中所写的：“这就是人生的真正乐趣，奉献给自认为非凡的目标……成为自然的力量，而不是焦躁不安、自私自利、由疾病和不幸组成的肉体，埋怨世界没有倾尽其力来使你快乐。”

结果与过程

想出三位令你钦佩的人物，可以是真实人物，如你的姑妈或乔治·华盛顿，也可以是虚构人物，如圣诞老人或赫拉克勒斯。为了讨论起见，我会分析我本人钦佩的三个人物：威廉·华莱士（梅尔·吉布森在《勇敢的心》一片中饰演的人物）、维克多·弗兰克尔和加尔各答的特蕾莎修女。

现在思考一下你所选的每一个人物身上令你钦佩的关键性格特征。我钦佩华莱士的勇气与对自由的热爱、弗兰克尔的韧性与尊严，以及特蕾莎修女的善良与慈悲。

将这些令人钦佩的特征与文化中的典型成功标志，即《人物》杂志所报道的性格特征，做一下对比。同成千上万人做过这一练习后，我还没有发现任何人所选人物的品质是权力、财富、青春、美丽、享乐或名气。引人深思的是，我们会无意识地、不由自主地沉溺于那些

归根结底对我们并无太大意义的事物，而无意识地牺牲从根本上激励我们行动的价值观。我们理所当然地鄙夷那些欺诈投资者的高管，但在自己的生活中，我们也常以为成功是通往幸福之路，即便成功要求我们违背自己的最高价值观。我见过许多管理者身陷他们所鄙夷的勾心斗角中，因为他们以为为了获得他们想要的结果，这在所难免。或许他们没错，成功确实需要放宽道德标准。我的观点是，幸福的要求恰恰相反。如果背离了最珍视的信念，我们便不可能幸福。

结果属性取决于特定情形的后果。例如，奥运会的金牌得主是赢家。人人都喜欢赢家，但这一练习表明，你更应该关注过程属性，即通过你的行为展现出来的品质。即便一名运动员没能获胜，我们也可以赞美他的勤勉与投入。这并不是说胜利不重要，而是说胜利并不是唯一重要的东西。尽管华莱士最终死于酷刑，但我依然钦佩他领导人民反抗的勇气。我们理所当然地赞美在公职中冒生命危险的消防员和警察，不会对其中的幸存者和牺牲者进行区别对待，他们都展现出了为保社会安全而甘愿牺牲的精神。

本性的正直

结果与过程之分令你得以用不同的方式看待自己的行动。你可以认为，每一种行动都有两个目的：其一是为了获得理想的结果而行动；其二是为了表达自己的价值观而行动。

在上一章，我说过行动是你对外部挑战的反应。你运用自己的技巧与资源，来创造理想的未来。你可以通过对比预期结果与实际结果是否一致，来评价自己的进程。这是成功的尺度。在本章，我提出评价自己的行动还有另一个标准。你也可以分析自己的行为与价值观是否一致。这是正直的尺度，也称为超越胜负的成功。多数人都认为正

直是一项类似于诚实的具体价值观，但在这里，我将其定义为对价值规范的遵守。

你的行为始终体现着你的行动价值观，你是否正直取决于你的行动价值观是否符合你的基本价值观。如果符合，你便会感到自豪。如果不符合，你就会感到愧疚。你可以鼓吹高尚的道德，但如果不能以这些道德来指导你的行动，它们便毫无意义。安然有着令人难忘的道德准则，泰科、世通等许多涉入企业丑闻的公司同样如此，这些道德准则并没有妨碍这些公司的高管做出不道德行为。企业的道德准则推崇最高的道德原则，但高管的行为却违背了这些原则。

你是否愿意为了获胜不惜一切代价？在你回答“是”之前，请思考另一个问题：如果为了获胜，你必须做出不道德行为呢？这可能会令你三思。我们多数人都明白是非的界线不应逾越。然而，在行动中，这一界线却往往被遗忘，我们常常在无意识的冲动中出卖自己。此时，对成功的关注胜于一切，掩盖掉了任何道德顾虑。在这种时候，你显然面临着孰先孰后的问题：是以正直为先，以成功为后，还是以正直为后，不惜一切代价追求成功。

正直行事，你便能取得超越胜负的成功。好消息是，即便是在成败不受你掌控的世界，你也能确保获得超越胜负的成功。你永远都可以选择正直行事，因为你控制着自己的行为。如甘地所言，无论别人怎么做，“欲变世界，先变自身”。正直赋予了你无条件的主动权，令你得以展现自己最欣赏的品质，为自己而骄傲。这为你提供了在逆境中保持平和与尊严的安全保障。

思考一下巴里的故事。巴里是汽车业的一名厂长，他和他的团队想改进卡车组装线的质量。在分析过生产流程后，他们发现了一个问题：有些机器的性能不合规格。当团队校准了这些机器后，质量是否因此得到了改进呢？遗憾的是，并没有。改进后的流程暴露出，缺陷的根源在于另一家工厂。巴里联系了那家工厂的厂长，给他看了数

据，但这名同行拒绝了他。巴里无权强制他的同行按照他的意愿行事。尽管团队付出了努力，巴里的卡车质量仍然不达标。

在结果层面，巴里和他的团队失败了，他们没有如愿改进质量。在过程层面，情况却不同，他们既感到失望，也感到自豪。团队成员努力解决问题，遵守自己的价值观行事，他们已经尽力而为。这种满足感令他们得以接受（暂时的）失败，而且不感到沮丧。很快，他们开始寻找其他可以解决质量问题的方式，继续追求超越胜负的成功。

我在讨论会上讲述这则故事时，人们总是问我巴里和他的团队有没有找到解决方案。更为重要的问题是，在追求超越胜负的成功时，本性正直地行事是否能提高你获得一般成功的能力。答案取决于时间跨度：在短期内，不一定；但长期来看，当然会。遵守基本的价值观会约束你的行为，这种约束并不影响不遵守这些价值观的人。因此，无所顾忌的人似乎比有所顾忌的人享有更高的自由度。如果前者可以打破规则"获胜"，而后者却自觉遵守这些规则，那么前者更有可能占据上风。

在一场阿根廷与英格兰的足球比赛中，大名鼎鼎的迭戈·马拉多纳用手打入了一记违规进球。裁判以为他用的是头，所以将这记进球记入了比分。英格兰人怒不可遏，阿根廷人备感得意。蒙混过关令这粒进球更加美妙。比赛结束后，马拉多纳吹嘘称，这粒进球不是他的手打进的，而是"上帝之手"打进的。我感到很难为情。第二天，我向一名阿根廷朋友讲述了自己的失望之情。

"你觉得马拉多纳应该怎么做？"他质疑道。

"告诉裁判，这粒进球无效。"我回答道。

"但这样会伤害阿根廷！"（我假设他说的是球队，而不是国家，但球迷常常会混淆二者。）

“没错，这会伤害到球队获胜的机会。但球队的作风不够正直——以及球迷的庆祝——对阿根廷造成的伤害要大得多。”

根据逻辑判断，选项减少对你无益。然而，人类不是计算机，有时选项增加反而会带来更差的结果。例如，如果你想戒烟，最好身边不要有烟。如果你想驶过塞壬女妖附近的海域，最好将自己绑在桅杆上。同理，如果你想获得可持续的成功，最好避免不道德的策略。从长远来看，在道德的约束下追求卓越所取得的成功要比无所顾忌地追求成功更加实在。

设想一下，假如马拉多纳是一名总裁，以耍会计花招来拉高公布的利润。再设想一下，他蒙混过关了，提高了公司的市值。假设他从来都没有被抓到，还向管理团队大肆吹嘘。你认为他的团队会得到什么样的信息?

“傻子才会说实话。要想在这个公司往上爬，你必须不惜一切代价。只要不被抓到，你就可以撒谎、作弊、偷窃。”

在这种腐败的文化中，这家公司能有多大的概率取得长期的成功?

另外，至高的成功是智者所谓的“美好生活”，这种生活从来都与精神的正直有关，与物质上的成功无关。例如，苏格拉底的主要学说之一，就是保持正直品格的人永远不会遭受真正的长期伤害。世事叵测，任何人都可能会被剥夺财产、含冤入狱，或者因意外或疾病而招致残疾。但这些只是转瞬即逝的偶然事件，很快便会结束。苏格拉底主张，只要你的灵魂不受触动，你便会觉得，你所遭遇的不幸相对而言就显得微不足道了。真正的个人灾难在于灵魂的腐朽。因此，他提出，遭受不公对一个人所造成的伤害要远小于主动犯下不公的罪行。

> （苏格拉底）是第一位教育人们要为了对自己负责——不是对神、法律或其他任何权威负责——而以正直人格为先（的哲学家）……在他之后，一些最伟大的思想家也曾重申过正直为先的精神……耶稣说："人若赚得全世界，却要赔上自己的真我，于他有什么益处呢？"莎士比亚说："尤其要紧的，你必须对你自己忠实。"[注]

成功与正直之间存在着一些重要的差别。成功发生在未来，是假以时日才能实现且取决于不可控因素的过程形成的结果。正直则是即时性、无条件的。我们每次行动，要么符合自己的价值观，要么不符合。我们选择是否遵守。就正直而言，我们永远都能成为参与者，谁也不能将这种主动权从我们手中夺走。

棉花糖实验

自称可以选择正直行事是一码事，实际付诸行动是另一码事。嘴上说说与实际行动之间的区别，一言以蔽之，就是自律。自律令你得以对自己的精力进行调节和引导，用以追求符合价值观的目标。自律就是面对本能的压力保持清醒、有意识地做出选择的能力。为了长期的目标放弃一时的满足，这种自制力对取得超越胜负的成功至关重要。斯坦福大学对一组4岁儿童所做的实验突出了自律的重要性。研究人员将每一名儿童都安排在单间内，让他们坐在一张放有一颗棉花糖的桌子旁，然后提出以下条件："你可以选择现在吃掉这一颗棉花糖，或5分钟后吃两颗。"

14年后，这些儿童高中毕业后，研究人员对比了立即吃掉一颗棉花糖与选择等5分钟再吃的儿童。立即吃掉糖的儿童更加沉迷于一时的成功，在压力较大的情况中，他们常常会失去控制，恼怒不安，争吵

打斗，常常经不住诱惑而疏于学业或其他目标。相反，等着吃第二颗糖的儿童在学业能力倾向测验——大学入学考试——中的平均分数要高出210分（满分为1600分）。

这些儿童——此时已经长大成人——参加工作后，差距进一步拉大。事实证明，选择等5分钟吃两颗糖的人更擅长培养亲密的关系，展现出更高的智力水平，在逆境中表现出更强的自制力。只吃一颗糖的儿童多为独来独往的人，不够可靠，推迟满足的能力较差。面对压力较大的情况，他们几乎没有表现出任何耐受力或自制力。

我确信，所有儿童，无论有没有耐心，都想有好的表现，获得成功与幸福。但矛盾之处在于：看起来能在当下令你获益的东西最终却会令你吃苦。酗酒、信用卡欠债、赌博等众多个人和团队层面的失调行为都体现了这种“棉花糖逻辑”。

数千年来，人类的生存都有赖于快速的反应。我们的祖先，赢得了繁殖竞争的类人猿，之所以能存活下来，就是因为它们快速反应的能力。它们绕开了神经系统中最慢的一部分——有意识的、深思熟虑的大脑。在情绪紧张的情况下，负责思考的大脑会出现短路，而本能控制的大脑会占据主动。它促使你追求享乐，远离痛苦。作为个人，你需要自律，因为你的基因设定会令你在面对环境中迫在眉睫的风险或机会时做出本能反应。

自律对组织也至关重要。在研究“从优秀到卓越”的公司时，吉姆·柯林斯发现关键的共同点是这些公司都有提出自律思想、采取自律行动的自律人士。自律的公司会对挑战做出有效的回应。它们在策略层面保持着一定的灵活度，但始终坚守着自己的核心使命与价值观。无论在个人还是组织层面，自律都是清醒选择和反应能力的直接结果，是采取符合自己目标与道德的行动方针的能力。

在遭遇危机或千载难逢的商业机遇时，缺乏自律的组织会采取不清醒的运营手段，受恐惧或贪欲的驱使。看起来有吸引力的东西往往会诱使你自取灭亡。若不偏离正道，你又如何才能接受新的信息（及随之而来的诱惑）呢？荷马在描写奥德赛如何对抗“致命诱惑”时，提出了一个答案。

奥德赛打算驶过塞壬岛。塞壬女妖因其无法抗拒的歌声而闻名。这种歌声会诱惑船员驶向致命的礁石，船毁人亡。为了躲避劫难，奥德赛用蜡封住了所有船员的耳朵，但由于他本人想听一听塞壬女妖的歌声，他自己的耳朵没有封蜡。他命令手下将他绑在桅杆上，不理会他下达的任何命令，以免将他们引向灭亡。这种束缚令他得以暴露在诱惑之下而不至于迷失自我。

企业的海洋到处都是塞壬女妖。她们有的唱着：“如果你想做成这笔买卖，别告诉客户你无法如期交货”；“如果你想获得贷款，别告诉银行你有一家海外的分公司，你的债务都记在了这家分公司的账上，而没有计入资产负债表”；“如果你想抬高股价，‘调整’一下账目，将开支变成资产”。有的则唱着：“如果你想升职，不要帮助其他人选，甚至应该陷害他”；“如果有人不支持你的观点，把他看作敌人，不择手段地除掉他”；“如果你想挽回面子，绝不要承认自己的错误，将责任推脱给别人”。令人惋惜的是，我们每天都会在新闻中看到比比皆是的诈骗、谎言与不道德行为，这说明许多管理者都没能抵制住塞壬歌声的诱惑。

用蜡封住耳朵并不现实，你需要保持所有的感官通畅，以应对危机四伏、变化万千的形势。要想在塞壬女妖开始歌唱时守住本分，有什么桅杆可以让你将自己绑在上面呢？我发现，唯一一个万无一失的桅杆就是恪守基本的价值观，如尊重、诚实、自由和爱。如果你完全清醒，你就知道这些价值观是获得幸福与安宁、自尊与尊严的关键。在迷人歌声的诱惑下，你会迷失自我。尽管从根本上恪守基本的价值

观，在受到诱惑的时刻，在你失去理智的大脑看来似乎不合逻辑，但若不如此，你就会不可救药地沉沦，很可能还会令你的组织同归于尽。

成功又有何解

我向企业听众介绍这段材料时，人们会反对，称超越胜负的成功抹杀了成功的动力。我至今还记得几年前与汉克进行的一次激烈对话。汉克是一名不讲情面的石油业高管。

“这太疯狂了！”

他几乎从椅子上一跃而起，质疑我：

“你这是在告诉我们，只要做得漂亮，失败也没关系，这是胡说八道。失败可不是没关系，失败的次数多了，你就会破产停业。在真实世界里，你可不会因为尽力而为而得到‘棉花糖分数’。你必须拿出成绩来。没有借口。”

像许多商人一样，汉克认为如果你不论结果如何都满足于自己的行为，你就会停止奋斗。他担心人们要是关注超越胜负的成功，就会无视实际的成功。如果没有成功的动力，他认为自满情绪就会在他本人、员工乃至妻儿的内心占据上风。或许正是因为这个原因，许多经理不愿感谢自己的员工——许多父母不愿夸奖自己的儿女。对于以害怕失败为动力的人来说，将重点放在正直上，可能会令他们“失去干劲”。他们怀疑，没有成败结合的胡萝卜加大棒双重激励，任何人都无法正常工作。

让我澄清一下，我所主张的并不是成功无关紧要，失败也没关系，或者我们即便没有完成目标也应该感觉良好。实际上，我的一个基本价值观就是追求卓越：努力充分利用自己的资源，尽己所能去实现自己所追求的结果。我认为，若不追求卓越，就不可能正直行事。我所主张的是，如果你想过上“美好生活”，你必须以正直为先，以成功为后，而不得反其道行之。

正直作为指导原则，要优于成功，原因有两点。首先，正直暗示着追求卓越，所以它鼓励人们竭尽全力完成眼前的任务，即获胜。这不会导致对任务的干劲与投入度流失。其次，对正直的解读要比成功更加宽泛。成功往往侧重于局部的子系统和短期效应，而正直则侧重于系统化的长期后果。将眼光局限于一场战役的胜利会造成战略的盲点，进而导致整场战争的失利。

现实错综复杂、千变万化，通过逻辑模型来“管理”这种系统是不可能的，变量太多。你可以利用技术工具来获得某些有关系统行为的直觉，但你永远无法理解外部事件与自身行为的全部含义。因此，有着一套简单实践原则的正直品格就变得十分可贵了。自人类诞生之初，人们便一直在努力寻找行为准则，以追求越来越高层次的成功。正直总结了数千年来积累下来的人类智慧。

> 天下皆谓我道大，似不肖。夫唯大，故似不肖。若肖久矣。其细也夫！
>
> ——老子《道德经》

大处着眼

以价值为基础的方式可以遏制缺乏远见、以自我为中心的行为倾向。最令人困惑的系统悖论之一就是合乎逻辑、理性的个人行为常常会导致不合逻辑、缺乏理性的系统行为。多数人都认为，只要系统的各个元素达到局部最佳的状态，系统就会取得整体最佳的状态。然而，并非如此，个人的才智往往会导致集体的愚昧。如果你实现子系统的最优化，系统就会呈现次优化。系统理论教育我们，要想使系统达到最优化，你必须让子系统实现次优化。

让我们来看看这一理论如何应用于足球比赛。每支球队的目标都是赢球，而赢球的方式则是比对手多进球。为了完成这一目标，一支球队分为两个分组，进攻组和防守组。进攻组的次目标是进球，而防守组的次目标是阻止对手进球。假设球队的教练是一名商学院毕业生，他学过目标管理法和基于绩效的激励措施。他设计的薪酬系统规定，进攻组获得的薪酬与他们的进球数直接成正比，而防守组的薪酬则与他们的丢球数成反比。

如果实行这一激励系统，球队最后会输给自己。想想看，进攻组宁愿5:4输球，也不愿意1:0赢球。防守组宁愿1:0输球，也不愿5:4赢球。即便球队落后，防守组的球员也不愿离开防守位置帮助进攻组进球。反过来，即便球队领先，进攻组也不愿帮助防守。虽然每个分组都在努力实现次目标的最优化，球队的目标却只能达到次优化。

以“运营”替换“防守”，“销售”替换“进攻”，“收入”替换“进球”，“成本”替换“阻止对手进球”，你便能理解组织内的冲突是如何产生的了，我同一个陷入此类纠纷的化工企业合作过。研发部门研制出了一种特殊的润滑油，工程部门想花时间来改进生产流程，销售部门却想立即将产品投入生产，以便能尽早将产品投入市场。最终，两个部门都据理力争。

“快速上市能提升销量。”一个说。

“高效的流程能降低生产成本。”另一个回应道。

两个团队都忽视了更为重要的问题：怎样做对公司最有利？

为了解决这一问题，必须理解系统的目标。公司存在不是为了追求速度或效率的最优化，也不是为了收入最大化或成本最小化。假设一个组织的目标是在遵照道德标准和法律标准行事的情况下完成自己的使命，对于和我这位客户一样的营利性企业来说，这意味着要在法律和道德允许的范围内，在当前和未来尽量多挣钱。一旦所有人都接受了这一点，人们便会意识到，他们的主要目标不是作为销售人员或生产人员获得成功，而是作为公司的人获得成功。意即，作为团队获胜。他们仍然需要进行重要的讨论，但此时这已经不是两个意图实现子目标最优化的子团队之间的目的冲突了，而是在合作的背景下对工作方式的讨论。

这家化工企业的高管将重心放在整体目标上之后，便开始相互合作，而不是对抗。在我安排的一次会议上，两组人尝试对应该采取的行动寻求共识，我会在第六章详细介绍讨论过程。在他们分析情况时，他们发现冲突的核心是一则政策限制：工程部门只能在运营部门开始生产之前进行流程改进。一旦炼油厂开始生产，再调整生产流程就很难了，这项规定适合大众消费品的生产，但不适合这款新产品的早期生产。由研发部门、工程部门、运营部门和销售部门主管组成的执行委员会制定了这一规定，也有权更改规定。他们决定让运营部门在一家小型的炼油厂按照目前的流程开始生产，而工程部门则负责改进流程，改进后的流程将于六个月后在较大的炼油厂实行。

组织内的人员一旦忘记了他们的共同点，业绩就会十分惨淡。信息不流通，决策的目的往往是为了保护亚组织的利益，这会造成业绩受损。系统化的目光短浅不仅会在工作层面制造问题，人际关系也会变得紧张起来，到处都会出现冲突。此外，个人会感到巨大的压力，

他们不再信任同事，而是会对他们心存戒备。谁会希望让敌人为自己打掩护呢？

为了提升整体效率，人们的目光需要超越局部的效率，个人、团队、职能、地区等任何其他组织都需要将自己视为更大社群的一员。这需要具备清醒、自律和正直的品格，往往也需要放弃短期的局部成功，投入系统性的长期成功中。这种成功与超越胜负的成功有何关系？为了回答这一问题，我们需要更加深入地分析激励我们行动的因素。

你想得到某些东西是为了什么

想一件你想得到的东西：新车、更多的自由时间、有自然光的办公室、加薪。问自己如下问题："如果我得到这件东西（新车、更多的自由时间、有自然光的办公室、加薪），我还能得到什么比这件东西（新车、更多的自由时间等）本身更重要的东西？"例如，我想写这本书，那么我的问题是："如果我写了这本书，我还能得到什么比写书更重要的东西？"一个答案是："我能帮助商界人士提高效率、正直行事。"

接下来，用上一个问题的答案来问自己同样的问题："如果我能帮助别人提高效率，我还能得到什么对我更重要的东西？"我的第二个答案或许会是："我能参与建设一个更清醒的社会。"

用这一答案反复问自己同样的问题，直到你再也想不出自己想要这件东西的更深层原因。（关于我的情况，可能的答案依次是："完成我的人生使命""感到我的人生有意义""实现真正的幸福"。）和成百上千人做过这一练习后，我发现尽管出发点千差万别，但多数考问最终

几乎都会集中在一套普世价值观上：诚实、幸福、充实、自由、和平与爱。

你可以用反问来证明这些品质的根本属性。扪心自问："如果我过上诚实的生活，感到幸福、充实、自由、和平与爱，我还能得到什么比诚实、幸福、充实、自由、和平与爱更有价值的东西？"这是个很难回答的问题。想想看，你会发现没有什么比这些东西更为重要。诚实、幸福、充实、自由、和平与爱不是达到更高目标的手段，它们就是至高的目标。

成功的定义是得到我们想要的东西，但成功却显然并不在这一系列有价值事物之列。虽不否认成功的重要性，但成功就像所有外在结果一样，只是通往幸福等更高目标的中间目标。单单是一个问题就足以证明这点："通过成功，我能得到什么比成功更重要的东西？"

不要盲目相信我的话，试试看你自己能想出什么。我并不是在将自己的价值观强加于你，声称这来自什么外部人士或权威人士，我只是在鼓励你去探究对自己最有意义的事物，并每时每刻依照你最关切的价值观行事。数千年来，人类一直在研究如何走人生之路，但凡是研究出结论的人都提出了十分相似的道德建议："不要关注私欲，而要在一举一动中体现你的最高价值观。"巧合的是，这呼应了我在前文提出的最优化系统思维原则。这也类似于博弈论的一句名言："为了赢得博弈，你必须愿意放弃子博弈的胜利。如果你想赢得子博弈，你就会无视总体目标，并很有可能输掉博弈。"

> 从超脱的态度中寻求庇护，你会积聚大量的心灵觉悟财富。只以渴望行动结果为动机的人是可悲的，因为他们始终都要为所作所为的结果而忧虑。
>
> 断绝了对行动结果的自私执念的人过着智慧的生活。他们既不为悲伤而忧虑，也不追求享乐，而是过着不贪、不嗔、不惧的生

活。

痴者则执迷于行动的结果。一切行动都为了我（本质真理）且不含期望，在行动中摆脱对自我的执迷。

——《博伽梵歌》

赢得真正的博弈

以国际象棋为例，下棋的目的是将死对手。为了达到这一目标，你要遵守不同的策略，其中之一是吃掉对手的棋子并阻止对手吃掉你的棋子。（这是极其简化的说法，只是为了说明观点而已。）吃掉对手的棋子和保护你自己的棋子是子目标，价值仅仅在于成为完成最终目标的铺路石。你需要时刻注意目标的轻重次序，才能下好棋。最佳的策略可能是牺牲掉一个棋子，即为了局面优势而放弃一颗棋子。英文中的“牺牲”（sacrifice）一词来自拉丁文sacrificium，意为“使其变得神圣”。做出牺牲时，你为了更高的目标而放弃了较低的目标。

如果你忘记了目标的轻重次序，你会犯下愚蠢的错误。你可能会一心只想吃掉对手的棋子，最终犯下“亵渎神圣”的错误：放弃比你所吃掉的棋子（对赢得棋局来说）更有价值的局面优势。为了清醒地下棋，你需要牢记手段与目的的轻重次序，做出牺牲，避免亵渎神圣。

人生的终极目标是什么？幸福。亚里士多德称幸福为“至善”，因为一切手段都以此为目的。你追求金钱、名气或权力等基本要素是因为你认为这些要素能令你幸福，但你想要的是幸福本身，你所做的一切——工作、娱乐、祈祷、学习、结婚、生子——都是为了寻找幸福。

为了过上清醒的生活，你需要将这种轻重次序铭记于心：你要做出牺牲，避免亵渎神圣；你重视金钱、名气和权力只是因为它们是获得幸福的手段；你工作、娱乐、祈祷、学习或成家是为了提升幸福感。例如，你通过评估自己的决定会对你的幸福感有何影响，来决定你分别对工作和家庭生活投入多少时间和精力。与其“平衡”工作与家庭，你应该力求将二者作为美好生活中相辅相成的两方面“合二为一”。

除了选择做什么，对幸福的清醒追求还需要选择如何做你决定做的事。你可以花时间陪家人，但究竟是充满爱意地同他们沟通，还是保持冷漠而疏远的状态，会导致这一选择的结果大不相同。仅仅是花时间陪家人不会令你幸福，但花时间爱自己的家人却会。对于你的幸福感，你做任何事的方式都要比事件本身更重要。所有传统文化中的哲人圣贤都曾努力研究过什么样的行为能带来幸福感，他们称之为“美德”。心理学家发现了几乎所有宗教或哲学传统都认可的六种普世美德，它们是幸福生活的核心：智慧、勇气、爱、正义、自制和超越。

如果你以清醒的方式从商，你绝不会忘记商业成功并非目的，而只是获得幸福的手段。你为了（幸福）生活而从商，而不是为了从商而活着。多数人都不会将商业同幸福联系起来，他们认为商业是不可避免的罪恶。然而，商业却是人类追求幸福的最重要策略之一：顾客购买商品是因为他们认为商品有助于提升他们的幸福感；员工上班是因为他们能获得有助于提升幸福感的物质和心理回报；股东投资是因为他们期望获得能令他们幸福的收益。因此，商业的价值是以其促进人类幸福感的能力来衡量的。

若想让商业成为追求幸福的真正手段，你需要注意从商的方式。多数人认为幸福就是结果，是属于赢家的成果。事实并非如此，虽然结果很重要，但幸福更多地取决于过程。幸福来自正直，而不是成功，来自符合基本价值观的行为，而不是胜负。如果你想以清醒的方

式从商，你需要践行智慧、勇气、爱、正义、自制和超越这几种普世美德，寻求超越胜负的成功。

> 虽然人们生来就是为了工作，但多数工作都不是为了适应人们而设计的。从埃及法老到现代的全面质量管理者，雇主主要关心的问题一直都不是如何调整工作以让员工发挥出最好的水平，而是如何最大程度地榨取他们的价值。所以，有关人类境况的一个引人深思的悖论是，虽然调查显示80%左右的成年人称即便经济足够宽裕而不必为挣钱而奔波，他们也会继续工作，但多数人仍然每天都迫不及待地想下班回家。
>
> ——米哈里·契克森米哈赖

由外而内还是由内而外

假设你刚刚得到了100万美元，先别急着高兴过头，你应该知道研究发现许多一夜暴富的人最终众叛亲离、郁郁寡欢、以破产告终！无论如何，你得到了100万美元。你休了两年的假，环游世界，大肆庆祝，而且由于你审慎的投资，你现在有了1.2亿美元。现在你将如何生活？思考片刻或一个小时。这一练习令你得以审视自己在摆脱了金钱顾虑后的真正愿望。

许多人回答说他们几乎或完全不会改变自己的活动（最勤奋的一些商业领袖所拥有的财富远远超过了1亿美元）。有人想成立服务社会的新组织。在听我问过这一问题的数千人中，没有一人的回答是："闲着。"相反，一旦人们觉得摆脱了金钱的约束，即便是在想象中，他们也会感到一股热情。此时，他们没有感到忧虑减轻，而是感到自己拥有自由去从事自己真正热爱的事业。他们没有以商业为工具去获得他

们所没有的物质财富，而是以商业为机会去表达他们头脑中涌现的创造力。

这是根本性的视角转换。让我们将第一种视角——以欠缺和匮乏为出发点的视角——称为“由外而内的生活”，这种生活试图用身外之物来填补内心空虚的黑洞。让我们将第二种视角——以充实和富足为出发点的视角——称为“由内而外的生活”，这种生活向世界展现着内心喷涌而出的无限价值。由内而外的生活就是内心洋溢的富足感，想通过创造超越小我的东西来表达自己；由外而内的生活就是空虚感、缺失感，想用物质、心理乃至精神上的外物来填补自己以减轻这种缺失感。

任何活动都可以以由内而外或由外而内的方式完成。例如，你可以出于缺失感而打网球。在此情况下，运动员会试图通过赢球来证明自己的“优秀”。他的关注点不是如何为了获胜而竭尽所能，而是击败对手。他感到赢球可以证明他更优秀：不仅是更优秀的网球选手，也是一个各方面都更优秀的人。出于缺失感而打球、为了赢球无所顾忌、不计一切手段的网球选手可能会为了获得优势而分散对手注意力，或伤害对手。（有一个著名的例子，一名年轻法国网球手的父亲曾在儿子对手的水瓶里放安眠药——直到其中一个人在赛后开车的时候睡着了，在车祸中丧生。）这种不光彩的行为是球员的错，而不是这项运动的错。网球作为一项活动并不鼓励这种行为。以缺失感为基础的严重犯规之所以会出现，不是因为网球本身，而是因为由外而内生活的网球手被迷惑了内心。

你也可以出于充实感而打网球。在此情况下，你会力求展现自己的技巧、坚韧和人体极限，这些都是一个人无条件拥有的素质。出于充实感而打球的网球选手不是为了证明自己的价值——这对他来说显而易见，不需要任何外在的证明。他不需要为了平息自己的忧虑而毁掉对手，这样的球手仍然会为了获胜而全力以赴地投入比赛。他努力

求胜，不是因为结果很重要，而是因为他的内心督促着他为了这项任务付出150%的精力。这就是追求卓越的精神。

可以以由外而内的方式，也可以以由内而外的方式参与商业的博弈。以缺失感为基础的竞争是恶棍无赖之间的博弈。在绝望中，这些人将手段与目的的自然等级本末倒置，为了较低的手段（满足生理冲动和原始的心理冲动）而牺牲较高的目的（道德、清醒）。他们不受任何道德顾虑的约束，唯一目的就是挣钱，这是犯罪组织或黑手党的典型行为。另一方面，以充实感为基础的竞争，却是正人君子之间的博弈。正人君子懂得轻重缓急，以挣钱等较低的手段为方式，达到幸福、和平、自由等更高的目的。

印度教最神圣的典籍之一《博伽梵歌》里有一个引人注目的示例。梵歌讲述了阿诸那王子的故事。他在战场上面对自己的家人陷入了困惑，他既想尽自己的职责（战斗），又不想伤害自己的亲人（离开），左右为难，于是便向自己的战车御者圣师奎师那寻求建议。在有史以来最优美的一篇神秘主义诗歌中，奎师那告诉阿诸那走上战场，全力以赴地战斗，但他教导他要视之为对神明的奉献，而不是为了满足自己的私欲。换言之，奎师那命令阿诸那关注过程，而对结果释怀。奎师那用炽诚的语言提出，德行重于生死。

“从自私执念中解脱、掌控了自己和自己的情感、达到至善的人……克己、忍让、戒骄、戒怒，摆脱制人占物的欲念，他与己、与人为和……从事所有活动都是为了奉献于我……让所有活动都成为对我（价值的本质）的奉献；视我为你唯一的责任。”

奎师那警告阿诸那，不听他劝而继续执迷于努力结果的人会“入魔成非人”，他们会堕入“虚伪、自大、欺骗、愤怒、残忍和无知”的“黑暗地狱”，“他们虚伪、傲慢、自大，生活在妄想中，执迷于自欺欺人的想法，欲望永不满足，追求邪恶的目的。尽管被至死方休的恐惧所累，他们仍然笃信：‘满足欲望是生活的至高目标。’”

英国哲学家约翰·洛克在如下名言中所描写的就是这种自私个人：“……在幸福与痛苦的问题上……人总是弃优择差，而且据他们自己承认，是他们选择的东西令他们痛苦。”

在写给哲学家亨利·盖格的信中，心理学家亚伯拉罕·马斯洛回想了他的临床心得：

我总结出，在人一生的时间（人们常说的长期）里，恶有恶报的比例大约为85%。善有善报的比例只有55%，但仍然要大于完全随机的偶然性（50%）……真正的关键问题在于，恶报和善报多半在于心灵层面，即与一个人的幸福感、安宁与从容，以及悔恨、自责或内疚等负面情感的缺失有关。因此，就外在回报而言，善报的形式多为归属感、被爱和受到尊重等基本需求的满足，以及总体上生活在更有柏拉图色彩、纯粹的真善美世界中。意即，我们在生活中获得的善报往往并不一定是普通意义上的金钱、权力或地位。

摩擦可以形成牵引力

为了展示我们的技巧，我们需要挑战，所有竞技比赛依赖于这一原则。以电子游戏为例，你每过一关的奖赏都是进入更难的下一关，接受一次又一次的挑战。米哈里·契克森米哈赖研究过伟大的运动员和表现平平的运动员后，发现在处于他所谓的“心流状态”时，我们的表现最好。“心流状态”介于难度太高的任务所造成的焦虑感与难度过低的任务造成的厌倦感之间。

让我们回到有关你最钦佩之人的练习。首先，思考一下，他们是否遵循着超越胜负之成功的哲学。特蕾莎修女、维克多·弗兰克尔和威廉·华莱士都是受某种超越胜负的信念所激励，思考一下这种哲学如何令他们得以面对重重困难坚持追求卓越。弗兰克尔在奥斯维辛集中营活下去的希望很渺茫，华莱士逃出监狱的希望很渺茫，特蕾莎修女救

活加尔各答的麻风病人的希望也很渺茫，但他们都坚守了自己的价值观。

思考一下你所选的人物在什么情况下展现出了你所钦佩的优点。是什么样的机会令这些品德绽放光芒？每一名小说家都知道，人物需要逆境来展现自身的伟大，需要挑战来鞭策他们突破日常生活。华莱士面对着英格兰人的虐待，弗兰克尔面对着纳粹的死亡集中营，特蕾莎修女面对着赤贫与疾病。正是他们所面对的困难给了他们展现自己基本品德的机会，这些困难看似是祸，其实是福。

展示价值的最好机会有时却是这些人物无法克服的挑战，认识到这点或许令人震惊。令人钦佩的人物或许会失败，但他们虽败犹荣。在《勇敢的心》中，华莱士无法逃脱监狱，在准备赴死的时候，他吐掉了英格兰公主给他的麻醉剂。面对可怕酷刑的痛苦，他拒绝麻痹自己的思想。他保持清醒，用最后一口气喊出了：“自由！”弗兰克尔没有逃出集中营，也没有救出被关押的同胞，但他这种在劫难逃的悲惨遭遇为他提供了展示尊严与同情心的终极舞台——他不仅通过自己在集中营里的活动做到了这点，也在余生作为治疗师做到了这点。一名记者曾问特蕾莎修女她何以能坚持不懈地投身于救助贫民与病患的工作：“你知道你救不了他们，他们都难逃一死。”她回答道：“你只看到了穷苦的病人，所以你的毅力动摇了，而我看到了被舍弃的耶稣化身为苦难，所以我的爱得以长久。”

英雄需要非同一般的逆境来展示自己的气概，他们需要挑战来证明自己不是经不起风浪的水手，他们需要暴风雨来证明自己可以英勇无畏地乘风破浪。他们的美德在于他们对逆境的反应，而不是结果。他们或许无法让船只安全靠岸，甚至可能会在波涛汹涌的大海中丧生，但这无损于他们的美德。

人类学家约瑟夫·坎贝尔在分析过不同文明的神话后，发现每种文化都讲述过有关德行人物的类似故事。这些故事是一种基本情节的不

同版本，他将这种情节称为“英雄之旅”。

“神话英雄的探险之旅所遵照的标准套路就是一般旅程套路的夸大版：分离——启程——归来……英雄冒险离开日常的世界，进入神魔鬼怪之境；遭遇神奇的力量，获得决定性的胜利；英雄结束神秘的冒险归来，拥有了赐福于同胞的神力。”

坎贝尔提出，这一情节模式的普遍使用说明了人类的一种普遍心态。将自己的生活经历视作英雄之旅是很有启发性的，虽然没有那么精彩，但你的故事也充满了令你得以表现出伟大之处的挑战与机遇。

我们只能在小事上获胜，

胜利本身令我们变得渺小。

非凡和不朽的东西

不愿屈服于我们。

……胜利无法打动那人的心。

这就是他成长的方式：被毅然决然地击败，

输给始终更伟大的事物。

——赖内·马利亚·里尔克《观看者》

你的学习经历

回想一次令你取得长足进步的人生遭遇，在你的人生之路上令你脱胎换骨的“铺路石”，令你成为如今这个样子的事件。这种学习经历一般都是有关挑战、考验、克服逆境的故事。现在来回想挑战开始出现时的故事开头，你有何感受？

在讨论会上，我让数千人做过这一练习，他们几乎无一例外地都回答称自己曾感到恐惧、焦虑、混乱、失望、震惊、意外、愤怒、受伤、痛苦、迷惘、不安、担忧，等等。这很合理，为了克服逆境，我们首先需要遭遇逆境，需要直面赤裸裸的人生艰辛。此时，有人或许想说："该死！"

现在回想一下故事的结局。在你度过了挑战、柳暗花明的时候，你有何感受？多数人都回答称自己感到感恩、平和、满足、自由、骄傲、希望、信任和幸福。有意思的是，人们开始越沮丧，最后就感觉越美好。这些故事就像弹弓一样：你承受的压力越大，获得的力量就越多。在学习经历结束后，人们蓦然回首才发现，被他们诅咒为祸端的时刻实际上却是福。事实本身不变，变的是解读方式。逆境可能会成为你的盟友——供你展现伟大之处的机会。

这些学习经历都有着令人满意的结局，你克服挑战，并在此过程中获得了自我认知和智慧。人们很容易将美好的感受归功于成功，然而，如我们所见，真正的快乐并非来自胜利，而是来自体面的奋斗。许多故事并没有如此圆满的结局，有时你会失败，除了悲伤没有其他感受。我建议你将这种经历视作半成品、尚未结束的旅程。你看得出来故事尚未结束，因为其中的哲理还没有体现出来。

你可以从任何境遇中学习经验，你拥有无条件的反应能力，你面对任何情形都可以表达自己的价值观，如诗人戴维·怀特所言，灵魂可以因任何经历而成长。策略思维告诉我们，我们需要掌握控制权，才能获得安全。

"灵魂却对我们讲出了更加激进、可怕的东西，与策略思维那令人宽心的安慰之词全然不同。在寂静中，灵魂令人震惊地告诉我们，我们已经安全了，即便是踏上了失败的道路，自身的经历也可以保护我们安全。灵魂喜欢旅程本身。旅程或有意或无意地穿越了大地，道路的结构与起伏本身就是有益的。"

不久之前，我便遇到了这种绝佳却也令人愤慨的学习机会。我会见了一家欧洲企业的高管，这家企业在考虑请我的公司提供咨询服务。虽然会面很顺利，但一名高管却表现得很有敌意。他直言不讳地质疑我：“这些材料太心慈手软了，不适合心狠手辣的商业世界。”我几次让他讲出他的担忧，努力理解他的立场，但未能成功，他只是在不断重复自己最初的说法。

我想要这份工作，我担心此人会令我功亏一篑，我开始准备反驳，我想向这个笨蛋证明，他不知道自己在说什么，我想在所有人的面前让他出洋相。然而，我一开口，便意识到我将要说出口的话会令我在事后追悔莫及。

“这个人不是我的敌人，”我想道，“我生气是因为他似乎不想同我合作，但这并不是我出言不逊的理由。他只是在做自认为正确的事情。”

我闭上了嘴巴，深吸了一口气。

我看着几名高管，说：“我现在还不能确定这些材料是否适合你们的公司，这要由你们来决定。我认为，要想在商界取得成功，公司需要人尽其才。我也认为负责、正直、谦逊的文化，加上沟通、协商和协调技巧，支撑着能带来非凡成就的高效组织。我提供的服务是帮助你们培养可以营造这种文化的领导者，如果你们认为这种服务并不值得投资，你们可以不同我的公司合作。”

会面在融洽得多的气氛中继续进行，谈话最终愉快地结束了。后来，在飞机上回想这次事件时，我脸上露出了满意的笑容。我已经尽力而为，在准备出言不逊的时候管住了嘴巴。

最终，这家公司决定不聘请我们。从商业角度来看，我失败了，这令我感到不快，我就像其他任何人一样，喜欢胜利。同时，我坚守

了自己的价值观。我没有完成我的结果目标，却完成了过程目标。我尽己所能，以最富感染力的方式向客户展示了我认为我们可以为其公司带来的价值、向他们提供的服务。除此之外，我只能尊重客户的自由意志。被客户拒绝后的第二周，我会见了我的合伙人，难过地告诉他们前因后果。他们也很难过，却也骄傲地说："好吧，超越胜负的成功。"

有一种动物叫ushghur，即豪猪。

如果你用棍子打它，它的棘刺会长长，

体形会变大。

灵魂就是豪猪，

被打得越多就越强大。

所以先知的灵魂尤其饱经磨难，

因为它必须变得强大。

兽皮浸泡在鞣液中，变成了皮革。

如果皮匠不用酸液鞣皮，

兽皮就会变臭腐烂。

灵魂就是新剥下来的兽皮，血淋淋的，粗糙不已。

以身体力行的自律、

犹如鞣制酸液的苦涩忧伤加以磨炼，

你会变得善良迷人且十分坚强。

如果你无法自己做到这点，别担心。

你甚至无须做出决定，

非此即彼。那位朋友，

远比你博识，会带来困难、

悲伤、疾病，

它们是解药，是幸福，

是你被击败、

听到“将死”一词

那一刻的本质……

——选自鲁米《将死》

扎克与威廉的对话重演

在本章开头，我们看到扎克以无条件的责任感这一概念为武器，羞辱、操纵他人，他一心只关注成功。如果立志以超越胜负的成功这一理念来领导自己的团队，对话会有何不同？如果他既想出色地解决商业问题，又想增进他与威廉的关系，帮助他成长、表达自己的最高价值观，情况会有何不同？为了表现这些目标的无条件本质，我这次描写的威廉要比他在第一次交锋中更加灰心丧气得多。

威廉：“我们实现不了销售目标了。”

扎克：“说得详细一点。”

威廉：“几名客户取消了订单。由于经济衰退，许多公司都实行了收购冻结计划。”

扎克：“糟糕啊！这很不利。公司的人肯定都为此很苦恼。”

威廉：“当然，我们都很沮丧。情况糟透了。”

扎克：“确实。我也很沮丧。”

威廉：“没错，太可怕了。”

扎克：“好吧，事已至此也只能这样。我想和你一起分析一下我们对此有何对策，你们有什么计划吗？”

威廉：“我们无能为力！经济衰退又不是我们的错。”

扎克：“经济衰退当然不是你们的错，但这并不意味着我们无能为力。下雨不是我们的错，但我们可以打伞避免淋雨……”

威廉：“你是什么意思？”

扎克：“我们遭遇了巨大的挑战，经济衰退、收购冻结，等等。在我看来，我们有机会在面对这一挑战的时候展示自己的本色，尽己所能加以应对。”

威廉：“但我们能做什么呢？”

扎克：“我不知道，但‘我们能做什么’听起来是理想的出发点。或许我们可以召集团队，集思广益，分析经济衰退的应对策略。你怎么看？”

威廉：“我们已经绞尽脑汁了，想不出可以提高销量的解决办法了。”

扎克：“我明白，我理解形势很严峻。不过，我想将目光放得比提高销量更长远一些——当然，要是能提高销量，我也求之不得！我在考虑或许我们可以设法改进业务的其他方面，如声誉、客户服务、

降低成本或提高质量。我们或许能设法将销售资源用在营销和构建客户关系上，这会在下一次经济回暖期取得成果。让我们来思考一下需要采取什么措施，这样一来，即便无法提高销量，我们也可以感到自豪。”

威廉：“这我喜欢，这能驱散前景黯淡的气氛，让我们思考更加有益的内容。关于经济形势的种种埋怨与哀叹，我听得都有点腻了。嘿，我有个主意！我们请几名客户来和我们一起商量怎么样？他们可能会想到我们如何做才能帮助他们度过衰退期。我相信他们受到的打击不亚于我们。”

扎克：“这个主意不错。”

领导关注的是超越胜负的成功，这固然是好事。然而，这取决于领导。现在让我们来换位一下，假设扎克没有改变处事方式，威廉还能追求超越胜负的成功吗?

威廉：“扎克，我们完成不了销售目标了。”

扎克：“怎么回事？”

威廉：“由于经济衰退，形势非常严峻。我们的客户停止了收购。尽管客户有收购冻结计划，我们还是尝试了多种措施促进销量，但都不成功。”

扎克：“你是在怪经济衰退吗？你听起来就像受害者一样。”

威廉：“不是，我没有怪经济衰退。我是在向你解释，面对经济衰退的挑战，我们无法采取有效的应对措施。”

扎克：“好吧，如果你是参与者，你应该能解决问题的。”

威廉：“我不知道你说‘参与者’具体是什么意思，但我看不出让我承担责任能对成功有什么保证。我和我的团队已经尽力而为了，在勤奋与正直方面以最高标准要求自己，但我们没有找到完成销售目标的方法。”

扎克：“知道你们工作勤奋固然好，但光是勤奋可没有苦劳。我要的是成果。”

威廉：“我明白，我也想做出成果。我见你是因为我担心我们无法完成目标了。”

扎克：“听我说，这个季度对我们很重要。分析师对我们穷追猛打，因为我们上个季度就调低了销售目标。如果我们连调低了的目标都无法完成，股价会遭受重创。”

威廉：“我知道。我为了完成你想要的目标已经竭尽所能，但我不能作假。”

扎克：“不能吗？我们把货‘运’出去一点，将收入计入本季度，然后到下一季度经济回暖的时候再‘扣掉’，怎么样？我们也不是第一次用‘假销量’来讨好华尔街的人了。”

威廉：“是，我听过这些传闻，但我认为这么做不妥。首先，这不仅违反公司政策，而且是违法的。如果被揭穿，我们要担心的就远远不止是财务分析师了。但即便我们能蒙混过关，我也不愿意这样做，这样我会觉得自己在欺骗老板、投资者和任何查看我们财务报表的人。我于心不安。”

扎克：“你连冒一点风险的胆量都没有吗？”

威廉：“不是，扎克，这关乎的不是风险，而是正直。我宁愿光明正大地不达标，也不愿用欺骗的方法来做出达标的样子。”

扎克：“你是认真的吗？我们说的可是个狗咬狗的世界，不是邪不胜正的童话世界。我需要为了获胜不计代价的人。”

威廉：“抱歉，扎克，那我就不是你需要的人。即便违规是获胜的唯一方式，我也不会越雷池一步。”

威廉可能会因为违抗老板被开除。即便保住了工作，他也可能会因为自己坚守道德底线的选择而吃亏。正直行事并不一定会获得外部奖赏。唯一确定的奖赏是，即便会因遭受不公或丢掉工作而痛苦，威廉看着镜中的自己仍然可以感到自豪。

无条件的正直拥有化祸为福的力量。在东方有圣洁意义的莲花出淤泥而不染。实际上，正是淤泥为莲花提供了养分，令其娇艳欲滴的花朵得以绽放。同理，人生中的逆境也可以为心灵提供养分，供心灵的花朵绽放。来自西方的安东尼奥·马查多也赞美了人类心灵的力量：

> 昨夜我入睡时，
>
> 我梦到——神赐的幻象！——
>
> 在我内心，
>
> 有一个蜂巢，
>
> 金色的蜜蜂，
>
> 在里面劳作，
>
> 将久远的伤心事变成了
>
> 白色的蜂房和甜美的蜂蜜。

昨夜我入睡时，

我梦到——神赐的幻象！——

在我内心的

是上帝。

——《昨夜我入睡时》

一旦放下自己对成功的执念，追求超越胜负的成功，你便不会再因外部条件而动摇。关注本性的正直令你更加幸福、平和、勇敢。此外，这还有助于你完成清醒认知的飞跃，超越你自己解读世界的狭隘方式，接纳他人的解读。我们将在下一章探讨如何培养本体的谦逊，对这种可能性做出讨论。

> 一个人接受自己命运及其所有苦难的方式，背负十字架的方式，令他拥有足够的机会，即便在最艰难的情况下，也能为自己的人生赋予更深刻的意义。他可以保持勇敢、有尊严和无私的人格。但在自我保护的艰苦斗争中，他也有可能忘记自己的人格尊严，变得与畜生无异。艰苦的处境会为一个人带来实现道德价值观的机会，他可以选择利用这种机会，也可以选择放弃。
>
> ——维克多·弗兰克尔

---

1. 原书此处及下文所引用的《薄伽梵歌》内容均译自艾内斯·艾斯华伦的英译本。——译者注

2. 这段话引自布莱恩·麦基所著的《哲学的故事》。耶稣的名言来自《马太福音》第十六章第二十六节。莎士比亚的名言来自《哈姆雷特》第一幕第三场（朱生豪译本）。——译者注

第四章 本体的谦逊

我们不会如其所是地看待事物，而是如己所见地看待事物。

——《塔木德》注

事物的美存在于仔细观察者的心中。

——苏格兰哲学家大卫·休谟

如果……我们足够智慧，不将自尊建立在“正确性”的基础上，而是建立在理性清醒且正直的基础上，我们便能认识到，承认并改正错误并不意味着我们陷入了万丈深渊，而只是我们自豪地攀登上去的阶梯。

——纳撒尼尔·布兰登

爱德华将财务报告扔在桌子上。

“一塌糊涂！我没法把这个交给董事会。太丢人了。”

“什么？”克里斯蒂娜诧异而气愤地回答，“这份报告毫无纰漏！我的团队准备了5天。”

“你们这5天白干了，报告一点都派不上用场，太长，写得太差，毫无条理，结论不够清晰，听起来不够确凿。要我告诉你多少遍，你

才明白这些报告有多么重要？马上打电话给你的团队，重写一遍。我需要明天开会用得上的报告。”

爱德华离开了房间，克里斯蒂娜瘫坐在椅子上。

“太浑蛋了！”她埋怨道，“什么都入不了他的眼，我完全不懂他想要什么。”

爱德华认为这份报告“一塌糊涂”，克里斯蒂娜却认为这份报告“毫无纰漏”。爱德华离开了房间，对克里斯蒂娜怒不可遏。克里斯蒂娜留在了房间里，对爱德华同样愤怒不已。

听着耳熟吗？

这样的分歧在世界各地的董事会会议室里很常见，家庭内就更不用说了。众所周知，这种分歧令人沮丧、痛心。不出所料，这些对话很少起到改善局面的作用。实际上，它们往往会火上浇油，损害双方关系。它们会伤害别人，削弱他们一起工作和生活的意愿。在本例中，爱德华和克里斯蒂娜离开对方的时候都感到很失望。爱德华深信克里斯蒂娜粗心大意，克里斯蒂娜深信爱德华是个浑蛋。

爱德华和克里斯蒂娜都会义愤填膺地对各自的朋友讲述这次事件，并乐在其中。然而，这种扭曲的满足感并不能改变事实，双方还是无法得到自己想要的东西。这次谈话之后，爱德华得不到他的报告，克里斯蒂娜也无法获得出色完成工作的满足感。此外，我猜这两边的结果在近期内都不会改善。爱德华没有告诉克里斯蒂娜他有什么要求，克里斯蒂娜也不知道如何满足爱德华的需求。

这种问题出现在我们的互动中时，埋下祸根的是我们自己的个人态度与信念。爱德华咄咄逼人的作风更多的是由于他的内心想法与感受，而不是克里斯蒂娜的报告。克里斯蒂娜的戒心更多的是由于她的

自尊与姿态，而不是爱德华的评论。如我在第二章所示，每种结果都取决于我们如何应对自己所面临的挑战。爱德华与克里斯蒂娜为各自提出了超出对方反应能力的挑战。因此，随之而来的就是徒劳无益的交流，双方将最重要的信息藏在了心里。不分享这一信息，工作就无法完成，关系就会恶化，所有人都会受到牵连。

在第二章，我探讨了如何带着责任感面对挑战，采纳参与者掌握主动权的态度。在第三章，我思考了如何保持正直以应对不可控的力量。在本章，我想针对人们对现状及解决策略有分歧的情况，提出有效的应对方式。我希望你们能学会如何在人们有分歧的时候寻求共识、信任与相互理解。

人们有着不同的世界观，你对待这种差异的方式决定了你是“控制者”还是“学习者”。控制者自称了解现状、理想状况和应对措施，他们指手画脚，很少提问。学习者好奇而谦卑，对如何解读现状与加以应对没有那么言之凿凿，他们更善于提问，而不是发号施令，他们往往会考虑别人的观点，而不是一意孤行。

> 在变革的时候，学习者会接管世界，而固守旧有观念的人则会发现自己只能在一个已经不复存在的世界里如鱼得水。
>
> ——美国哲学家埃里克·霍弗

控制者的自尊有赖于其正确性，或至少是让别人相信他们的正确性，他们通过将自己的意见强加于别人并声称其观点即“真理”来掌控局势。排除异己、让所有人都同意自己的观点后，他们才会感到满意。他们认为，他们所看到的就是事物的本来面目，但凡是看法有异的人都是错的。

学习者的自尊有赖于开放的心态，以及鼓励所有人各抒己见，他们力求以共识来掌控局势。他们可以自如地将自己的意见作为合理的

评估介绍给他人，并鼓励他人本着相互了解的精神介绍各自的不同观点。他们认为他们所看到的是事物呈现给他们的样子，他们的观点仅仅是全局的一部分。

你能从我的角度看问题吗?

发展心理学家让–皮亚杰做过一个发人深省的实验。他见了许多儿童，给每名儿童发了一块积木，让他们查看。积木一面是绿色，一面是红色。他与每名儿童面对面坐下，将积木放在他们中间，红色的一面朝向自己，绿色的一面朝向儿童。皮亚杰让儿童说出他们见到的颜色。每名儿童都答对了：“绿色。”然后皮亚杰问出了更加深入的后续问题：“你觉得我看到的是什么颜色？”

多数5岁以下儿童都回答：“绿色。”事实证明，他们意识不到桌子对面的人可能会和他们看到不一样的东西。5岁以上的儿童给出了正确答案，他们明白虽然他们看到的是绿色，研究人员看到的却是红色。这些儿童证明他们已经有了视角意识，即从他人的立场理解情况的能力。

在从事咨询工作15年后，我很遗憾地指出许多管理者从来都不懂得这一基本道理。他们从不质疑自己观点的绝对正确性，他们以为只要他们觉得一份报告一塌糊涂，这份报告就一定一塌糊涂。他们就像实验中一些孩子一样，自己只看到积木的绿色一面，就以为其他人看到的一定也是绿色。这些管理者往往都在45岁以上，行事却仿佛5岁孩童一样，活了40年。他们的发育由于本体的傲慢而停滞了。

我5岁的女儿米歇尔说她不喜欢西兰花，因为西兰花很难吃。实际上，反过来说才对，米歇尔说西兰花“难吃”是因为她不喜欢西兰花。当然，她不这么看，她认为喜欢吃西兰花的人都没有品位——本体傲

慢的典型例子。本体论是哲学的一个分支，研究的是现实的本质。本体的傲慢指相信自己的观点是至高无上的，是理解某种情况的唯一正道。虽然本体的傲慢很正常，甚至放在儿童身上还很惹人喜爱，在成人身上却没那么招人喜欢——但遗憾的是，这却很普遍。

克里斯蒂娜和爱德华的本体傲慢导致他们的沟通彻底失败。当然，他们并不这么看。克里斯蒂娜说爱德华是浑蛋。但适用于米歇尔与西兰花的逻辑也适用于克里斯蒂娜。克里斯蒂娜说爱德华是“浑蛋”不是因为他确实是浑蛋，而是因为她不知道怎么同他合作。爱德华认为克里斯蒂娜“粗心大意”不是因为她真的粗心大意，而是因为他不知道怎么同她合作。

在紧张的局势中，我们多数人都以为自己看到的就是事物的本来面目，但情况并非如此，我们看到的实际上是事物呈现给我们的样子。自己检验一下这种逻辑。你上一次见到和你想法完全一样的“白痴”是什么时候？你认为人们不同意你的意见是因为他们是白痴吗？还是你说他们是“白痴”是因为他们不同意你的意见？

傲慢的对立面是谦逊。英文中的谦逊一词（humility）来自拉丁文“humus”，意为“地”。谦逊的人不会自视高人一等，不会自以为有特权地位。本体的谦逊指承认自己对于现实或真相并没有特殊的主张，他人的观点同样成立，值得尊重和考虑。看待世界的方式有许多种，每一种都有其亮点与盲点。唯有以本体的谦逊为视角，你才能接纳这种多样性，并融合成更有包容性的观点。本体的谦逊在理智层面是有道理的，却并不是人类与生俱来的态度，它至少需要6岁孩童的认知发育水平。

> ……对于不受我们的感知与思考方式支配的事物本质，我们无法形成任何概念。一方面，我们拥有事物呈现给我们的样子所组成的世界——康德称之为现象世界。对我们来说，这是可知的世界，

但这种知识所呈现的方式都依赖于主体。另一方面，还有事物的本来面目所组成的世界，康德称之为本体世界。其存在模式与我们认知事物的具体方式毫无关系。但也正因为这一原因，我们无法进入这一领域。

——英国哲学家布莱恩·麦基

所见即所得（而非本相）

如图4–1所示，你看到的很可能是两个人在看窗外，这是西方人给出的普遍答案。非洲村民看到这幅图画时，看到的内容却截然不同，他们看到的是一位母亲和她的儿子在棕榈树下遮阳。

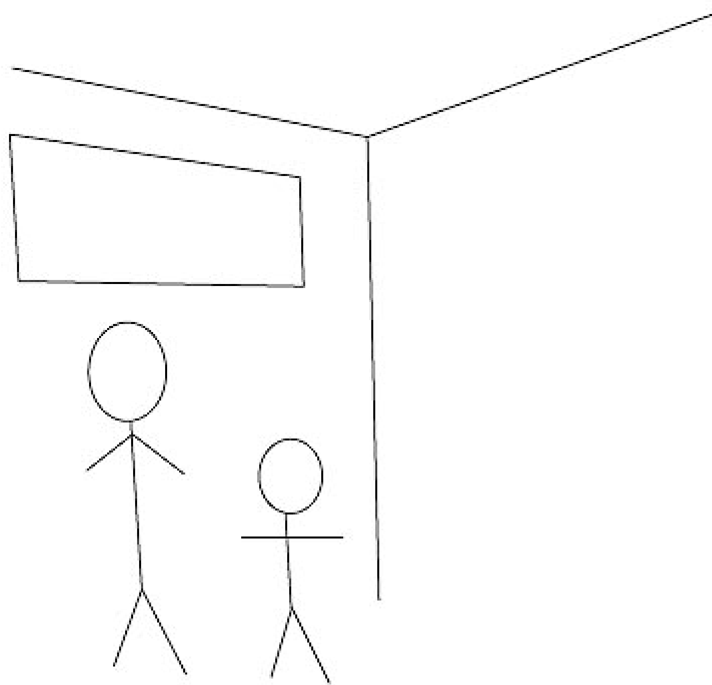


图4–1 不同的人对图画的不同理解

这幅画有两种不同的解读方式，两种同样成立，但我们却很少同时看到这两种可能性。我们可能时而看到一种，时而看到另一种，但这需要努力。同时看到两种画面虽然难度更高，却也是有可能的，但

我们通常只会以一种方式解读事物，而无意识地排除其他可能性——不只是看简笔画时才这样。

公司的审计员查看了上一年度的财务报表，看到的结果是生意稳定而成功；营销部副总经理看到同样的文件，却认为公司停滞不前；一名董事会成员认为财务报表证明公司总裁不合格；一名投资者根据这些报告抛售了手中的股份；另一名投资者收购了这些股份。财务报表是一样的，但每个人都做出了不同的解读和反应。

美国土著有一句很实用的俗语：“不穿上一个人的鹿皮鞋走上一英里，你就不能对他妄加评判。”同理，若不从他人的视角来思考世界，我们就无法有效地沟通。在人类的发展历程中，我们超越了单一世界观的幼稚概念，逐渐接受了多重视角。这一发展挑战要求我们放弃对真相的单一认识，但许多人从来都没有做到这一点。

那么如何才能在多色积木、西兰花、财务报告和生活的方方面面接纳不同的观点呢?

你需要明白，你的感知受制于你的具体观察方式，别人也可以以不同且同样成立的观察方式获得不同且同样成立的感知。本体的谦虚指的并不是放弃自己的视角，有些情况“有问题”，只要加上“对我来说”，这么说也完全符合谦逊的定义。这是在明白无误地承认，同样的情况“对你来说”或许并无问题。谦逊与坚持己见可以共存。谦逊与排除异己却无法共存。

我们生活在有意义的世界里，我们的感受十分重要，我们的思维一直在解读我们的感知。我们不只是在像计算机一样处理信息，还在理解我们的世界，了解内心与身外所发生的状况。我们在大脑中“做出”这种理解，而不是从外部获得理解，这种理解系统被称为心智模型。

你的心智模型即你自己特定的一套根深蒂固的假设、归纳、信念与价值观，它们令你得以理解自己所感受到的世界，并在其中如鱼得水。例如，客户描述问题时，我利用我的心智模型来理解他的情况。其意义不在于我所听到的声音，而在于客户所说的话在我头脑中唤起的画面、记忆、感受和想法。

不同的心智模型会形成不同的解读、感受、看法与行动。如果心智模型有所不同的另一名顾问听客户讲述了同样的故事，他会对情况有不同的理解。他或许会关注我认为无关紧要的东西，忽视我认为十分重要的信息。这本身并不会造成问题，问题来自本体的傲慢，即我认为我理解的真理就是唯一的真理。傲慢会令我自称对于客户的故事，我的理解方式就是唯一合理的理解方式。本体的谦逊要求你理解心智模型及其影响人们感受与行动的方式。

> 有一则古老的故事，讲的是两名神职人员对如何履行神职发生了争吵。本着和解的精神，最终一人对另一人说："你我看待事物的方式不同，这没关系，我们不需要意见一致。你可以以你的方式履行神职，我会以天主的方式履行神职。"

剖析心智模型

我们使用四种过滤程序来组织和理解自己的感受：生理、语言、文化和个人情况。

生理

我们将自己感知到的世界当成了世界的本相，但科学证据表明事实并非如此。例如，人类的听觉范围相当有限。狗能听到我们接收不到的高频率声音，大象能听到低频率声音，猫和猫头鹰在夜间的视觉

很好，而人类的夜视能力相比之下很差。像所有其他动物一样，我们人类也存在生理限制，这些限制决定了我们的感知。因而，我们只能感受到匹配人类神经系统的事物。

对于无法感知的事物，我们也无法做出反应。狗可以回应超声哨，人不可以。猫可以在漆黑的条件下探索洞穴，人不可以。我们的生理不仅决定了可能的感受范围，也决定了可能的行动范围。

> 如果感知之门得到净化，
>
> 人便会看到一切的本相，无穷无尽。
>
> 由于人自我封闭，
>
> 他只能透过自己洞穴的狭窄缝隙观察一切事物。
>
> ——选自威廉·布莱克《天堂与地狱的婚姻》

语言

我们天真地以为我们感受到的是事物的本相，然后为其贴上标签。实际上，语言和我们的生理感官一样，也决定着我们的感受。从根本层面来讲，并非我们在讨论自己看到的东西，而是我们只看得到我们可以讨论的东西。

想象一下，一部电话出现在16世纪英格兰的一座小村庄里。你站在一个农民身旁看着这件物体，它发出了声响，你和农民都看到了这件物体，听到了声响，但你们共同的感知到此为止。你听到的是“电话在响”，而农民听到的只是奇怪的噪音。如果你让农民去“接电话”，他很可能会茫然地看着你。

我们不需要用时间旅行来说明这一点。会计在资产负债表上看出的名堂，工程师看不出来。当然，工程师能看到同样的数字，但他不懂得会计用来解读这些数字的语言。同理，工程师可以看懂电路设

计，会计却无法理解。会计在纸上看到的是同样的电路，但他不懂得工程师用来解读这些符号的语言。共同语言令我们得以生活在同一个世界中，交流并协调我们的行动。

> 不先对事物有一定概念，我们便无法看到任何事物，而一旦看到，便几乎再也看不到其他事物了。
>
> ——美国思想家亨利·大卫·梭罗

文化

共同的感受塑造共同的视角。企业、家庭、国家……一切组织都会发展出习惯性的解读与行动模式。随着时间推移，这些共同的惯例会被确立为组织的文化。埃德加·沙因将组织的文化定义为“基本假设的模式——特定组织在学习应对其外部适应与内部整合问题时发明、发现或发展出的模式——这种模式效果良好，因而被认定为有效，并因此被教授给新成员，成为指导他们对有关此类问题的事物进行感知、思考与体会的正确方式”。

职业的作用也相当于文化。职业共同体的成员共同享有的东西不只是技术知识与语言，他们还有共同的世界观。例如，在汽车行业，汽车设计师以其审美而闻名；汽车工程师关注的是功能；采购主管关注的是低成本。所以，每种职业的从业者都从不同的视角来看待汽车和商业。设计师眼中的审美物体在工程师眼中却成了机械物体，而在采购主管眼中则成了金融事务。

文化是一把双刃剑。一方面，它简化了有效应对机制的传播。另一方面，它限制了对新机制的探索。随着这些惯例由新一代承袭，它们成了正统观念。它们不再是“组织有效应对过去挑战的方式”，而成为了“应对现在与将来挑战的唯一正确方式”。

在20世纪70年代的一项著名实验中，研究人员将4只猴子关在一个笼子里。笼子里有一架梯子，爬上梯子就可以摘到笼子顶部悬挂着的一串香蕉。第一只猴子碰到梯子时，研究人员向所有猴子都浇了冷水。浑身湿透、困惑不解的猴子再次尝试摘香蕉，但每次有猴子碰到梯子，所有猴子都会遭到“惩罚”。很快，猴子们便汲取了教训：梯子是“禁忌”。研究人员随后将其中的一只“老”猴子换成了新猴子。新猴子一进笼子，就走向了梯子。还没等到它碰到梯子，其他猴子便把它拉了下来。几番重复之后，新猴子放弃了尝试。研究人员随后将另一只老猴子也换成了新猴子。不久之后，原先的猴子都不在了。但教训却流传了下来：没有一只猴子爬过梯子。（顺便提一句，如果任何一只第二代的猴子敢去尝试，一定会成功。研究人员已经在实验初期撤掉了浇水的装置。）

> 在普华永道于1996年所做的一项调查中，近半数的受访者将经营理念的差异列为了最麻烦的交易后障碍。此外，据报告，文化差异导致企业错失商业机会，从而造成了巨额损失。同年，《华尔街日报》所做的一项管理调查显示，多数受访者都称文化是他们实施变革时遭遇的主要障碍。
>
> “文化，”作者总结道，“向来都是所有人的头号问题。经营理念、客户关系和沟通中的文化差异是并购后整合的一大障碍。”

个人情况

我们每个人都是种族、性别、宗教、国籍与家庭的独特混合体，我们每个人都拥有独特的记忆，我们以为自己的经历属于过去，但事实并非如此。我们的经历影响着我们如何理解现在及塑造未来的决定与行动，种瓜得瓜，种豆得豆。不只在物质方面如此，精神方面也如此。

例如，如果一个男孩小时候面对独断专行的父亲总是畏畏缩缩，他长大成人后，或许会发现自己面对老板也畏畏缩缩。如果一个女孩从小在富足的环境中长大，她以开放的心态看待新管理者的可能性要大得多。少数族裔对多样性问题极为敏感，而主流文化的成员对此却浑然不觉。我们的经历令我们更容易看到和感受到某些事物，而忽略其他事物。我脚趾生冻疮可能已经是几十年前的事了，但每次寒流过境，我还是能感到脚趾隐隐作痛。

就个人而言，我在军事独裁政府的统治下生活过，这是祸（也是福）。政府对政治对手实行赶尽杀绝的政策，同时对外却否认一切罪行。由于童年的经历，我对党同伐异与否认事实的行为极为敏感。我选择了以帮助人们寻找本性的正直并无条件地相互尊重为职业，这并非偶然。

四种过滤程序——生理、语言、文化和个人情况——共同塑造了我们的心智模型。反过来，心智模型又影响着我们的感知、思考、感受和行动。它们决定着我们与什么人结交、与什么人疏远，以什么方式思考、排斥什么思想，采取什么行动、对什么行动不予考虑，判断什么可以接受、什么不可接受。由于心智模型的巨大力量，我们只能在其限制内生活。意即，我们生活在自己的体验现实中，这种现实出现在我们的理解层面。由于我们背景各异，我的体验现实永远不会与你的体验现实完全相同。我们每个人的心智模型都是独一无二的。我们生活在同一个客观世界中，但由于我们的心智模型有异，我们每个人都以截然不同的方式来感受和理解这个世界。

我们意识不到自己的心智模型，心智模型对我们来说是透明、隐形的。我们透过心智模型看世界，却看不到心智模型本身。它们就像有色眼镜，我们都对自己的有色眼镜视而不见，同时每个人的眼镜颜色又是不同的。如果我戴了绿色，且对我透过绿色眼镜看世界这一点浑然不知，我会以为绿色就是现实本身的颜色。如果你看到的是红

色，一定是你错了。当然，你会持有截然相反的看法，因为你是透过红色的隐形眼镜观察（无色）世界的。

控制者想证明他们的视角是正确的。证明自己是正确的，这只是为了自我价值，而不是因为准确。控制者将正确等同于有效，他们无法想象无知与称职可以并存。他们因为本体的傲慢而受到了蒙蔽，不想从别人的视角看待问题，因为他们担心自己的观点会遭到反对，从而失去自信。而遗憾的是，在多数人际交往中，我们面对的问题不在于“你是对是错”，而是“你是想证明自己是对的，还是想取得效果（即进行有益的对话）”。

本体的谦逊指你承认并认可自己与他人的心智模型。一旦意识到这些过滤程序有多么根深蒂固和强大，因为别人看法不同而认为对方是“白痴”，是一种多么不明智的做法。（当然，这只是我的拙见。）能让每个人各执己见，已经很不错了，但你有企业要管理。为了高效工作，你需要做的不仅仅是接受每个人的观点，你需要一张涵盖现状的共用地图，令你和同事得以共同完成任务。如何才能统一多种视角？如何才能融合不同的观点？如何才能包容他人，将多样性视作成长的机会？

没问题

在我们的效率与福利面临威胁时，我们会说“我们遇到问题了”，就像谈到像烤面包机或电视机那样提到“我有个问题”。这或许可以解释，我们为何会大费周章地争论“真正的问题”是什么。这些讨论徒劳无益，因为它们建立在错误的前提下，并不存在问题这回事。

当有人谈起“问题”时，她不是在描述外部现实，而是在表达对其处境的担忧。没有人觉得情况成问题，就不存在问题，意即如果一个人不喜欢她所设想的情况发展趋势，她就会认为出了问题。对于同样

的情况，很有可能不同的人有不同的看法。比如，蛀牙对我来说很成问题，对牙医来说却是商机。

我好你也好

让我们来看两种截然相反的心智模型及其后果。第一种以本体的谦逊为基础，我们称之为互助学习模型。第二种以本体的傲慢为基础，我们称之为单边控制模型。这些模型最初由克里斯·阿吉里斯和唐纳德·舍恩发明，我用这些模型帮助许多客户从控制者的行为方式转变为了学习者。在做出这一改变的过程中，人们不再竭力去证明自己掌握了终极真理，开始努力融合每个人的视角。

互助学习模型基于三种假设建立：

我的理性是有限的。我的心智模型影响着我的感知与解读，我的观点永远都是片面的。因此，我无法对现状如何或未来情况如何提出任何确凿的主张。我的看法只是假设——永远都有可能被证伪。

其他视角有补充作用。由于他人拥有不同的心智模型，他们可能会看到我看不到的东西。他们可以提供其他数据，为我的判断提供更充足的信息。因此，我渴望理解他人的观点，尤其是与我本人观点相左的意见。

犯错是学习的机会。缺陷是财富。就像症状可以暴露病根，进而采取治疗，借犯错的机会，也可以检查并改进造成错误的过程。

这三个假设形成了五种策略：

一致同意制定目标与策略。在面对挑战时，对目标和策略进行公开协商。越广泛地集思广益，补充就越全面。这并不是要求你放弃

权威。如无法在合理期限内达成共识，你可以征求小组的许可，做出打破僵局的决定。（第六章对此有详述。）

与他人共赢。贯彻措施需要合作与灵活性。要考虑到每个人都可以提供帮助你实现目标的信息，支持并尊重看法与你相左的人。如果你觉得他们的观点有说服力，要不吝采纳。改变观点是开明和实力的表现。

分享你的观点，倾听别人的观点。与别人分享你的数据、具体事例、观点和想法，以便他们能得出自己的结论。创造开放讨论的条件，鼓励他人与你分享。鼓励相互询问。

通过自由和知情的选择充分利用内部承诺。尽量多提供信息，减少胁迫，帮助他人决定如何满足自己的需求和利益。鼓励人们为自己的选择承担责任和义务。

认可情感的合理性。承认人类是感性的存在，情感是行为的关键组成部分。认识到所有情感的合理性和研究意义。（第八章对此有详述。）

实行这些策略的组织会发现其氛围充满了激情与希望。人们会乐于享受掌握控制权的感觉，他们会以忠诚和责任感回报组织。合作与对卓越的追求都会达到很高的水平。

错误会迅速得到改正，过程会不断得到改进。人们更关心的是改正错误，而不是隐瞒错误。他们会立即对令人失望的结果做出反应，将其视作学习机会加以利用。具体的问题会通过简短、具体的讨论加以解决。责任感会取代自责。人们可以自由探索新想法，将其付诸实践，不受官僚主义程序的耽搁。人们会质疑过时的观点，感到自己拥有创新的能力。

互助学习模型的最终结果是每一名领袖都梦寐以求的：高效、灵活、创新、高品质与高盈利、低成本与低员工换岗率、竞争力、不断改进以及个人与组织的成长。尽管有着种种显而易见的好处，互相学习的模式在我们的社会中却仍然没有成为普遍模式。与之相反，我们多数人都遵循另一种模式，即单边控制模型。

> 虽然与人无关的问题，如数据、流程图、财务或高科技……对于成功企业的管理来说显然至关重要，但企业失败却不是因为缺乏技术知识：其失败在于人。我们似乎无法理解，员工无法完成高质量的工作更多的是因为老板或管理者对待他们的方式，而不是因为要求他们做的事在技术或数据层面有他们不理解的地方。
>
> ——心理治疗学家威廉·格拉瑟

我好，你不能好！

我将心智模型比作眼镜。我之前曾说，心智模型是隐形的，你是透过心智模型观察世界的。这样的话，假如你将眼镜从鼻子上摘掉，看一看眼镜，你就会看到眼镜将你的感知变成了什么样子。距离让你看清视角，让你决定自己是否要继续戴上这样的有色眼镜。心智模型的作用或许类似于眼镜，但实际却更像眼睛。不遭受巨大的创伤，你就无法摘下。你看待世界的方式根深蒂固，导致你甚至不认为这只是一种方式而已。对你来说，这就是唯一的方式。

本体傲慢的标志之一就是你无法将自己的身份认同和观点区分开来。你以为你的想法与你的自我完全是一回事。如果有人对你的观点有异议，他就是对你本人有异议。因此，但凡是质疑你观点的人，就是在质疑你的形象与自尊，这令分歧变成了争吵。任何对抗都会成为

道义之争，你必须维护自己的身份——维护的方式通常是毁掉任何造成威胁的人。本体的傲慢会直接导致单边控制。

和互助学习模型一样，单边控制模型也基于三种假设建立：

我是绝对理性的。我的观点是客观的，没有掺杂情感因素，也不受个人考虑的影响。我看到的是事物的本相。没有心智模型过滤过我的感知。

别人不是理性的。遗憾的是，多数人都不是完全理性的。他们闭目塞听、固执己见，而且他们的意见常常是错的。他们看不到真相，更糟糕的是，甚至也不想看到真相。

犯错就应该接受惩罚。一旦有事情出现差错，就必须有人承担过错。负责的人应该接受惩罚。对失败的恐惧会促进成功。

这些假设导致了五种策略：

单方面制定目标。不浪费时间去制定共同的目标，强制推行“正确”的目标（即你的目标）和实现目标的“正确”策略（即你的策略）。

压倒别人。贯彻措施需要决心，坚持自己的目标与策略，排除一切不同意见。改变观点是示弱的表现。只同帮你实现目标的人合作，排斥不帮助你的人。

操纵信息。只展示支持你观点的事实和意见，隐瞒与之相左的事实和意见。唯一重要的信息就是帮你劝别人相信众人皆醉你独醒的信息。

借用外力威胁。以严重的后果威胁不听从你命令的人，奖赏听从命令的人，维持恐惧和屈从的环境。

压抑情感。情感会令人分心，干好工作是勤奋思考的产物，而不是情感。表达情感是无能和懦弱的表现。

对于本体傲慢之人来说，单边控制模型看起来很合理。他们以为自己的观点显然是对的，所以便坚信有异议的人都是错的。完成工作最迅速的方式就是劝服或铲除异己者，在短期内，这种策略看起来或许有用，但长期来看，无法带来好的结果。

在单边控制的环境中，人们采取戒备、反复无常、意图控制、操纵他人的行事方式。他们谨小慎微、提心吊胆、党同伐异。他们隐瞒重要信息、想法与情感。这导致双方虚与委蛇，冲突被压抑下去，却又以卑劣的政治花招表现出来。当众暴发偶尔会破坏平静、和谐的假象。这种情感爆发会造成适得其反的效果，进而令所有人更加坚定地相信需要避免一切公开的对抗，这导致了更多的压抑与暗中的权术斗争。

人际与组织关系会变得很紧张。团队失去活力，重点转向了输赢，而不是合作与学习。彼此间会出现情绪对立、猜疑、沟通障碍、回避冒险、随波逐流、墨守成规，没有为共同愿景奋斗的内部动力或责任感，积极性很低，只为了保住工作而迫不得已敷衍了事。

人们感到恐惧、压力和愤怒，到处蔓延着焦虑、怀疑和气愤。人们因无力控制（甚至理解）自己的命运而感到意志消沉。对于操纵他们的人，他们要么反抗，要么屈从，相互之间没有合作，自己也缺乏激情，成功的动力并不存在。

差错会不断升级、成倍增加。人们更关心的是隐瞒自己的错误，而不是改正错误。这些错误逐渐累积，最终爆发成危机。人们将过多的精力用于指责他人，而不是解决问题：倾向于私底下交流、隐瞒自己的想法，而不是公开分享。沟通中的含糊其辞、似是而非导致误解、误会和协调不足。

探索新想法和可能性的自由极其有限。随波逐流、精力不足和惰性成了常态。改变和创新的要求遭到了无视，因为人们拒绝了可能会挑战到现有看法与成规的解决方案。默认的倾向是思维定式，而不是僭越传统界线。

专制盛行。在制定目标与策略的过程中，没有合作。在没有共同愿景与目标的情况下，人们漠然行事，人云亦云、墨守成规、不敢承担风险。人们觉得失去了主动权，而且迫于上级不断的惩罚性举措，而不得不服从。

单边控制模型的最终结果既简单又惨痛：低效率、僵化、缺乏创新、低质量、高成本、频繁的人员轮换、缺乏竞争力、被淘汰、负盈利、危机升级，并最终导致组织瓦解。

> （经理与员工的）关系更像是交响乐团指挥与演奏者之间的关系，而不是传统的上下级关系。上级……一般来说，无法完成下级的工作，就像交响乐团指挥无法演奏低音号一样。相反……员工也要依靠上级来下达指示，并……确定整个组织的“核心”，即标准与价值观、业绩与成果是什么。再优秀的指挥——以及再强势的指挥——也可能被一个交响乐团毁掉。同理，再优秀的上级——更不用说专制的上级——也会被（团队的）轻易阻挠……必须像管理志愿者一样管理员工。
>
> ——现代管理学之父彼得·德鲁克

谁想成为控制者

如果单边控制真的有这么大的危害，相互了解真的如此有效，为什么我们不采纳互相学习的模式呢？我们何不放弃本体的傲慢态度，

采取谦逊的态度？这似乎是显而易见的选择。但绝大多数人仍然做不到这一点。许多人，尤其是当权者，都是单边控制的典型例子。

单边控制模型包含自动防御机制，其免疫系统会破坏任何危及其信念与假设的事物。控制者会不假思索地拒绝接收有悖于其心智模型的任何信息。因此，他们在不知不觉中根据单边控制模型行事。他们成日操纵别人，却还自认为开明、好学。

从单边控制转变为互相学习有悖于社会传统。我们生活在傲慢的文化中，从小受到的影响令我们只有在获胜的时候才会感到自己有价值。你学会了保全面子，证明自己是对的。一旦失败，你就会觉得自己是失败者，所以即便事实证明单边控制模型不起作用，也很难怪你会墨守歧途。实际上，你从来都不会觉得这种模式不起作用，你只会注意到别人在反对你，然后将自己的困难归咎于他们。在你作为控制者的思维中，这证明了你需要加大力度，将自己的意志强加给“那些根本不懂得自己在说什么的白痴”。

当然，你从来都不会当面称他们为“白痴”。单边控制模型的一个基本前提就是，你必须装作并没有对他人施以单边控制的样子。一旦这种表里不一的作风成为主导文化，组织就会一团乱麻。

许多组织有着隐性的自相矛盾的行为准则，这些文化中的一些典型信息包括：

及时通知别人进展，但要隐瞒失误。

讲真话，但不要公布坏消息。

敢冒风险，但不能失败。

击败其他所有人，但要让情况看似谁也没有失败。

善于团队合作，但真正重要的是你的个人表现。

表达自己的独立观点，但不要反驳老板。

要创新，但不要违背规则。

只答应你能力范围内的事，但绝不能拒绝老板的要求。

多提问，但千万不能承认自己的无知。

考虑全局系统，但最好让自己的子系统达到最优化。

做长远考虑，但最好拿出立竿见影的效果来。

遵守以上所有规则，但要装作这些规则都不存在。

许多组织似乎在千方百计地粉饰太平。为了保住工作，员工不得不承认他们经历的事情实际并没有发生，这令他们陷入了难以置信的矛盾境地。此外，他们还必须装作这些矛盾并不存在，所以也就不可能对此进行讨论或变革。难怪压力和漠然处之的态度会在组织中蔓延。压抑真实的感受是精神疾病的核心症状。

“那你怎么想就怎么说。”三月兔继续说。

“我正是这样的，”爱丽丝急忙回答，“至少……至少我说的就是我想的——这是一回事，你知道。”

“根本不是一回事！”帽匠说。

“那么，你说‘凡是我吃的东西我都能看见’和‘凡是我看见的东西我都能吃’，也算是一样的了？”

——刘易斯·卡罗尔《爱丽丝漫游奇境》

组织的防御惯性

克里斯·阿吉里斯和唐纳德·舍恩发现，如果问管理者他们在某种情况下如何行事，他们给出的答案通常都是他们“信奉的理论”，即与其公开价值观相一致的行动模式。多数管理者都声称自己是按照互助学习模型行事的。

然而，观察过数千名管理者的行为后，阿吉里斯和舍恩发现管理者自称的行为方式与实际的行为方式大相径庭。作者将管理者采取行动所遵循的指导方针称为“应用理论”。多数管理者都是按照单边控制模型行事的。

这些管理者的应用理论与其信奉的理论并不一致。如果他们想继续保持自己的行为模式，这一分歧必须隐瞒起来，一旦暴露，便难以为继。因此，在表里不一的环境中，人们无论是听从自相矛盾的信息还是揭露这些矛盾，都没有好下场。

“如果（个人）不讨论这种防御惯性（信奉的理论与应用理论之间的矛盾），”阿吉里斯写道，“这些惯性就会继续滋生……如果说出这些矛盾，他们就会惹上麻烦。”

信奉的理论与应用理论之间存在矛盾的并不只有个人。在《神经质组织》一书中，曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯和丹尼·米勒介绍了企业最常见的一些言行不一现象：“我们是优秀的社区公民”（但我们污染了镇里的湖水）；“我们的员工拥有自主权”（但只要质疑权威，就会被我们解雇）；“质量至上”（但我们卖残次品）；“人才是我们最重要的财产”（但我们每年都会裁减50%的员工）。

阿吉里斯解释称，防御惯性是令个人和组织避免尴尬的策略，令他们得以无视言行的不一致。在组织的防御惯性中：

管理者会下达自相矛盾的命令（或两名不同的管理者下达相互矛盾的命令）。

管理者规定其命令不容商量。

管理者规定其命令不容商量这一点也不容商量。

例如，一名主管告诉员工，一旦发现瑕疵，一定要立即停止生产，进行上报。第二天，另一名主管告诉这名员工，在高峰期，他发现任何瑕疵都应该上报，但不应该停产。如果对于究竟什么时候算“高峰期”并无明确标准，员工会陷入两难的境地：停工，他会惹上麻烦；不停工，他也会惹上麻烦。如果他让主管解决这种矛盾，他还是会惹上麻烦。

“我们很忙，没时间解决你的问题。你自己处理吧！”

防御惯性会对组织造成巨大破坏。德·弗里斯和米勒发现：“左右为难的沟通有碍于相互信任与积极性的形成。人们会心生愤怒，压抑冲突，导致形成面和心不和的氛围。对下属来说，似乎屈服更容易，行动瘫痪会变成家常便饭。”

自相矛盾虽然在所难免，但也是可以控制的。组织生活太过复杂，自相矛盾是难免的。自相矛盾是事实存在的现象，但仅这一点并不足以造成组织的防御惯性。导致防御惯性形成的根本因素不是自相矛盾，而是不容商量。因此，解除防御惯性的最佳策略是开放讨论。相互了解的文化让人们可以公开讨论自己的行为，是对抗组织防御惯性的最佳良方。

我们来谈一谈

改变单边控制的文化极其困难，因为它本身看起来并不像是单边控制的文化。控制者以为别人和他一样，认同自己的观点，会将任何

异议都理解为个人攻击。所以，他会尝试以礼貌的方式击败他们，并装作与他们并无异议的样子。他不想冒险惹别人生气或令他们难堪，所以不会公开说出自己的异议。他会设法以微妙的手段赢得争论，而不必进行坦诚的讨论。如果做不到这一点，他会试图以恐吓的手段得逞。所以，在单边控制的环境中，很可能根本看不到相左的信息公布出来。即便公布，也很快会被禁言。

在一次讨论会后，一位名叫马克的销售主管走到我面前，请我帮他处理他和行政助理萨莉之间出现的微妙情况。马克向我解释说，萨莉很难相处，不愿意听从命令。马克很失望，甚至想解雇萨莉，但听过我介绍的单边控制和互相学习理论后，他产生了疑虑。他怀疑是不是他自己行事太傲慢、管得太多，没有给予萨莉公平的机会。他想从偏重于学习的视角来看待情况，考虑其他选择。

我让马克向我介绍一下，有什么材料能佐证他对萨莉的评价。他解释说，她从来都没有问过他任何问题，总是不征求他意见便擅自做决定。具体而言，他说她当时在管理一场销售会议的筹备工作，会议预定于两个月后召开。萨莉在这个岗位上资历尚浅，这是她第一次组织这种级别的会议，马克说，但她却坚持要将所有工作一肩挑。马克担心他不给萨莉提供指导、监督筹备工作的话，会议会出现差错。然而，每次他想和她谈谈情况如何时，她都若无其事地说“一切顺利”，他觉得她这是在拒绝他。

“你和萨莉讲过你的担忧吗？”我问马克。

“那就像是在告诉她我不信任她！这太不尊重她了。”他回答道。

我自然而然地问出了如下问题：“难道不给她机会改正行为就解雇她，算是更尊重她吗？”

接着是一段尴尬的沉默。即便难以接受其后果，马克也明白我的观点。我告诉他，他可以解决和萨莉之间出现的问题，但首先他需要看开一点。其实，对于本体的傲慢，最有效的解决良方不是意志，而是幽默。

由于傲慢

两名探险者走在非洲大草原上。突然，一只狮子出现了。第一名探险者摘下背包，拿出一双跑鞋穿上了。

“你干什么？”第二名探险者问。

“准备跑啊。”第一名探险者说。

“别傻了，你永远也跑不过狮子。”

“我不需要跑过狮子，”第一名探险者说，“我只需要跑过你就行。”

所有笑话的核心都在于其出人意料的转折。你以为两名探险者会联合对付狮子，包袱推翻了你的假设，它推翻了你在脑海中形成的自动解读。

你一边笑一边承认：“我以为情况是那样，但显然不是的。”

看似符合事实的观点最终只是误判而已。优秀的笑话揭示了（真实）存在所不能承受之轻，向你展示你对世界的看法并非真实的世界。

笑是从傲慢向谦逊转变的可靠标志。当你观察自己的心智模型而不执迷其中，你就会看开许多，你就不会再苛求自己。你会放松思想，不再自命不凡地以为你的观点显然是正确的。这会削弱你与生俱来的自负情绪，打开你的求知欲和好奇心。随着笑话的包袱动摇了你的自信心，让你明白你对笑话前半部分的解读并不正确，你凭直觉明白你的整个人生也可能是个“笑话”。在这则笑话中，世界一直在撼动你考虑不周却深信不疑的想法。幽默是通往本体谦逊的康庄大道。

一旦为本体的傲慢所累，你会说出这种自负的言论：“听我说，这确实是实情，我知道我在说什么。”

你变得过于严肃，无视于你心智模型的过滤程序。在这句话中，“确实”一词不过是为了要求服从。

“你必须屈服于现实。”

你的自负之辞言下之意就是，“我只是在向你解释现实情况”。在“确实”“客观上”“事实是”和“显然”等表达法之后，附上一句见解，这确凿无疑地表明了你在按照单边控制模型行事，但还有希望改正，你可以留意自己的顽固不化，记得看开一点，不要太把自己当回事。

只要笑起来，你就完全做到了本体的谦逊。但要将本体的谦逊转化为互相学习的互动，还需要下一番功夫。你需要学会表达自己的观点，并诚实、尊重、谦逊地接受他人的观点。你不仅需要在与其他学习者打交道的时候做到这一点，而且更难的是，你还需要在与众多单边控制者打交道的时候做到这一点。实际上，在你尝试互相学习的时候，你会发现在和你共事的人中，竟然有如此多的控制者！你如何怀着本体的谦逊态度表达自己，且不屈从于固执己见的人？你如何坚持自己的想法且不打压意见相左的人？

一位先生敲了敲儿子的房门。

“詹姆，”他说，“快起床！”

詹姆回答说：“我不想起床，爸爸。”

父亲吼道：“起床，你得去学校了！”

詹姆说：“我不想去学校。”

“为什么不想？”父亲问。

“三个原因，”詹姆说，“第一，学校太无聊；第二，因为那些小孩笑话我；第三，因为老师讨厌我。”

父亲回答道：“好吧，我也给你三个你必须去学校的理由。第一，因为这是你的责任；第二，因为你已经45岁了；第三，因为你是校长。”

——戴迈乐神父

让我们回到马克与萨莉遇到的问题上。我问他，他是否认为萨莉能独自管理即将召开的会议工作。

“不能！”他说，“她没有必不可少的经验。”

“你为什么不告诉她，你对她独自组织会议有所担忧，因为这是她第一次做这种工作？”我问，“这不是在批评萨莉，只是在说你认为以她的经验，不足以独自出色地完成工作。”

马克同意我的逻辑，但仍然不愿意对自己的助手如此直言不讳。他不想“让她难堪”“令她产生戒心”。

我向马克指出，这些是他的担忧，与萨莉无关。我鼓励他和我进行角色扮演，演示一下和萨莉进行相互了解的对话会出现什么情况。他同意做这个实验。我们反复演示了几次对话情形，马克才觉得可以放心去和萨莉谈话。（我会在接下来的三章中讲述我教给马克的技巧。）

两天后，我接到了马克打来的电话。他欣喜若狂，告诉我，他经历了一生中效果最好的谈话，这不仅是因为交流中发生的情况，也是因为他对自己增进了了解。马克坦率地告诉萨莉，他很担心，因为他认为她的经验不足以独自组织这次销售会议。他解释说，他感谢她的努力和积极性，但希望更多地介入进来，帮助她，监督她的工作。作为回应，萨莉开始抽泣。她向马克承认，她担心得要命，因为她觉得他把这个重大的项目丢给了她，而为了证明自己称职，她必须在无人帮助的情况下独自完成任务。她心力交瘁、忧心忡忡，但又担心要是她请求马克介入，他会认为她不称职。

马克大为吃惊。他发现自己对情况妄加臆测，以为萨莉桀骜不驯、拒不合作，而他宽厚友善、慷慨大度，以为他想帮忙却被她嗤之以鼻。这种臆测并不符实，只是臆测而已，而且也毫无用处。当马克敢于去验证自己的解读，他发现了与之相左的信息，他的臆测被推翻了。了解到新的信息后，会议的筹备工作便再也不成问题了。此外，马克增进了与萨莉的关系，这提高了他们在各方面进行共事的能力，他对这种结果感到震惊。

“我想知道我还在多少地方都犯了同样的错误，”他告诉我，“自以为知道情况如何，但实际上却一无所知。我想知道我人生中有多少时间都是在自己臆想的世界中度过的。”

马克思维的关键转变是从“你不知道你究竟在做什么，而且太自以为是，不肯接受我的帮助”到“我担心在没有经验的情况下，你无法独自完成这项工作，我愿意帮助你，监督你第一次做这种工作”。第一种想法是典型的有害观点：伪装成事实的观点。为了怀着本体的谦逊态度进行沟通，方便相互了解，你需要将事实同观点区分开来，用有效的方式表达自己的观点。

明治时期（1868—1912年）的日本高僧南院接待了一名来请教禅宗的大学教授。南院上了茶，他将客人的茶杯斟满之后，还在继续倒茶。教授看到茶水溢出来，终于忍不住了。

“太满了，倒不进去了！”

“就像这只茶杯一样，”南院说，“你的头脑装满了你自己的观点和猜测。如果你不先倒空你的杯子，我怎么教你禅宗思想呢？”

——禅宗公案

有害观点

事实是客观的。你醒了。本章是第四章。外面下雪了。你通过你的感官感知事实。别人也可以通过自己的感官感知同样的事实。事实是公开的，指的是人人都可以观察的世界。为了表达事实，你可以使用这种句子：“主（主语）＋谓（谓语）。”事实陈述的主语是可感知的世界。在本章开头的对话中，爱德华可以说：

“这篇报告有18页。”

克里斯蒂娜可以说：

“我的团队为了写报告花了5天的时间。”

这些只是不附带评价的事实。

观点是主观的。我认为你应该睡觉了。我发现这一章很有意思。我认为今天适合滑雪。你在自己的头脑中形成观点，别人无法读懂你的心思。你的观点是个人的，指的不是人人都可以观察的世界，而是你对这个世界形成的看法。为了表达你的观点，你可以使用这种句

子：“我认为主 + 谓”或“对我来说，主 + 谓。”在你的观点中，主语向来都是你。在本章开头的对话中，爱德华可以说：

“对于我在这次会议上的目的来说，这篇报告太长了。”

克里斯蒂娜可以说：

“我以为你需要的就是这样的报告。”

这些陈述是爱德华和克里斯蒂娜的观点。它们可能是实话，也可能是谎言，但并不存在客观意义上的真假之分。

你每时每刻都在观察事实，形成观点。见到一个人时，你不仅会观察他所穿的衣服，还会根据他的衣服（在你头脑中形成的看法）对他本人做出判断。观点的产生由不得你选择，你时时刻刻都在自动判断与你有关的事物。这些观点许多都是有用的，但也有许多是有害的。

观点一旦伪装成事实，就是有害的。由于句型结构，有害的观点看起来像是表达事实。例如，“西兰花很难吃”或“爱德华是浑蛋”。这些判断伪装成不只是观点的样子，它们使用事实的语言。你可以加上“确实”“真的”和“客观上说”等词，进一步增强其伪事实的效果。例如，“这份工作确实很难”“真正的问题是你一意孤行”“你的行为真的很卑鄙”“客观上说，旧金山是最宜居的城市”。

有害观点的问题在于自称描述的是客观事实。因此，相左的有害观点会导致冲突。如果我喜欢住在旧金山，而你喜欢住在纽约，我们只是观点不同。如果我说“旧金山是最宜居的城市”，而你说“纽约是最宜居的城市”，我们就产生了冲突。

这正是本体的傲慢所存在的危害。控制者对自己的心智模型浑然不觉，认为自己的观点就是对公共“现实”世界的真实描述。他不会

说“我不喜欢西兰花”或“我不知道如何同萨莉共事”这种第一人称的陈述，而是会用第三人称的陈述，声称自己描述的是实情，而不是他对实情的看法。

有害的观点会制造敌对情绪，表达这些观点很少能起到改善情况的效果。如果克里斯蒂娜告诉老板他是浑蛋，她会落得流落街头的下场。在《大话王》一片中，吉姆·凯瑞饰演的角色因为到处说自己的有害观点而麻烦缠身。有人认为不留情面的诚实是有价值的，但有害观点最终起到的效果往往是“不留情面”，而不是“诚实”。分享这种观点会破坏效率、损害人际关系、制造敌意。

将有害观点埋藏在心里也好不到哪里去。管住嘴巴以后，你会令危害在你的内心累积。如果你只是保留自己的有害观点，但仍然把它当作事实，你最终会造成同样的（甚至更严重的）长期问题。隐瞒重要信息——包括观点和感受——时，问题被隐藏起来，人们面和心不和，你违背了自己的正直品格。更糟糕的是，对方往往能“察觉”到你口蜜腹剑。为了让效率达到最大化、深化关系、诚实地生活，你必须“剖析”这些有害观点，提炼出核心的真相。再无意识、再冲动的观点都包含重要的信息。

> 一个人找不到自己的斧子，怀疑是被邻居的儿子偷了。因为这个男孩走路像小偷，长得像小偷，说话也像小偷。但这个人在山谷里挖土时，找到了自己的斧子。他再见到邻居的儿子时，这个男孩走路、样貌和说话都像个普通孩子了。
>
> ——民间故事

有效的方案

有人认为观察有益，观点有害。我不同意，观点对于决策至关重要，区别在于你是以有效还是以有害的方式表达自己的观点。

观察只关乎真假。我们可以核实椅子是不是红色，同样我们也可以观察报告是否有18页长。另一方面，观点却无法同外部世界做比较。我可以亲眼观察到马可在办公室，但如果你告诉我马可“遇到麻烦”了，我无法用自己的感官加以核实。有效的观点会对可验证和不可验证的说法做出明确区分。

有效观点的第一个条件是观点为你本人所有。你必须承认这是你的观点，而不是唯一的真理。这可以为多种视角的共存创造“空间”，降低戒心。你可以不说“工厂效率很低”，而是说“我认为工厂的运营效率很低”；不说“你错了”，而说“我认为你错了”；不说“会议太无聊了”，而说“我发现会议很无聊”；不说“我们在浪费时间”，而说“在我看来，我们在浪费时间”。

这是第一步，但不会让你取得太多的进展。如果你认为鲍勃是白痴，单单只说“鲍勃，我认为你是白痴”并不会令你的有害观点有何改善。为了充分认识到这只是你的一己之见，你需要更加仔细地审视自己的思维，明白你不同意对方或不明白其推论才会称其为白痴。你需要做出改变的不仅仅是你的语言，还有你的思维。你不应该再认为鲍勃是白痴，而是要让自己明白你在心里骂鲍勃“白痴”是因为你生气了。你生气是因为你不同意他的想法，或你不明白他的理由。这样你才可以诚实地说：“鲍勃，我不同意你的观点，原因是……”或：“鲍勃，我跟不上你的思路，你为什么以为……”

有效观点的第二个条件是，你要解释自己的推断。经要求，你必须能提出支持你判断的事实和欲念。观点来自客观条件与主观欲念的对比。例如，如果你想去滑雪，你就会认为下雪天是“好天气”，但如果你想晒太阳，那就成了“坏天气”。

如果你改进自己的观点，即便对方和你利益不一致，她也会理解你的推断。例如，如果爱德华说的是：“18页长的报告我没法用。我需要一份5分钟内就能读完的概要。”克里斯蒂娜或许不同意爱德华要求读者只用5分钟就读完，却不得不同意报告有18页长，而多数人都无法在5分钟内读完18页。

有效观点的第三个条件是，它能指出任务（解决问题）、关系（增进合作与信任）和所有对话参与者的利益可以获得什么样的理想改变。有效观点会促使人们采取原本并不会采取的行动。爱德华说克里斯蒂娜的工作一塌糊涂，这种行为得不到任何好处，他需要能向董事会轻松展示的报告，他对克里斯蒂娜的工作做出的有害评价更有可能阻碍他达成目标。

那么，他可以采取什么不同的做法呢?

爱德华和克里斯蒂娜的对话重演

只要至少有一个人采取学习者的行事方式，表现出本体的谦逊态度，克里斯蒂娜和爱德华的互动就可以更有成效。我们首先来看如果爱德华处事更加高明，会如何让工作效率达到最大化，维持甚至增进他与克里斯蒂娜的关系，且行事方式为诚实、尊重他人。

爱德华走到克里斯蒂娜的办公桌前。

“我们能谈一谈报告吗？”他问。

克里斯蒂娜：“当然。你觉得怎么样？”

爱德华：“很抱歉，我得说报告不符合我的需要。我知道你们写报告很努力，我也很尊重你们的工作。实际上，我认为大部分都很

好，但有些地方我希望你们能改进一下。”

克里斯蒂娜：“听到这个我很难过，我尽力满足你的要求。我很希望结果能令你满意。”

爱德华：“我明白。再说一次，我很感谢你的努力。虽然你准备的草稿有点问题，但好消息是，我们还有时间改。只要你改一改格式，将前两部分概括一下，删掉一些有问题的数据，将有关区域结果的分类信息加进去，我觉得就适合我的需要了。你觉得你什么时候可以开始改?

克里斯蒂娜：“马上。我知道这次董事会会议很重要，所以这份报告是我的首要任务。你要是能向我详细解释一下你希望改动的地方，会对我很有帮助。如果你能花10分钟的时间过一遍我已经写完的稿子，我会感激不尽。”

爱德华：“我很乐意。我很感谢你愿意马上处理这件事，我们去会议室吧，我们可以用那张大桌子来一起修改。”

作为当权者，爱德华对于改变局面，拥有更大的权力。然而，即便爱德华的处理不甚高明，克里斯蒂娜也可以承担100%的责任，成为参与者。

如果克里斯蒂娜采取参与者的姿态，她可以令对话大为改观：

爱德华不客气地将财务报告扔在桌子上。

“一塌糊涂！我没法把这个交给董事会。太丢人了。”

“抱歉，爱德华，”克里斯蒂娜用镇定的声音说，“我显然没有满足你的要求。”

爱德华：“你当然没有！这一点用也没有。太长，写得太差，毫无条理，结论不够清晰，听起来不够有说服力。”

克里斯蒂娜：“我明白你很失望。这么努力还是没有交出令你满意的结果，我自己也很失望。”

爱德华：“你的时间都白费了！”

克里斯蒂娜：“现在看来是这样的。不过，我想知道我能否对报告做一点改进，让你能用得上。或许我们可以挽回我和团队所做的部分工作。”

爱德华：“我当然希望如此。我需要在两天后的董事会会议上用这份报告。打电话给你的团队，马上重写。我需要明天就拿到可以接受的报告。”

克里斯蒂娜：“这正是我的打算。现在，为了确保重写的报告能对你有用，我需要你帮忙。”

爱德华：“你需要什么？”

克里斯蒂娜：“你抽出10分钟的时间。如果你能和我过一遍这份报告，尽量详细地告诉我哪些地方你不满意、希望我们怎么改，这会大有帮助。我相信如果多了解一下你的需求，我们明天就可以准备好报告。”

爱德华：“现在不行，我开会要迟到了。”

克里斯蒂娜：“开完会之后可以吗？”

爱德华：“我想可以。我吃午饭的时候有时间。”

克里斯蒂娜：“我为你点一些外卖，我们一边吃饭一边讨论重写报告，怎么样？”

爱德华：“你帮我点一些寿司，我中午一定会出现。”

克里斯蒂娜：“没问题。”

我们许多人都将自己的真心话隐瞒起来，因为我们只能想到毫无裨益、伤害感情的表达方式。有的人直言不讳，对自己不留情面、实话实说的做法引以为傲，我们许多人都因为那些以有害方式说实话的人而深受伤害。有的人则对从来没有人告诉过他们的情况浑然不知——因为对方不想“伤害”他们。这一切痛苦的根源就是本体的傲慢。

本体的傲慢顽固不化、严厉苛刻。本体的谦逊处事灵活、随机应变。人们一旦意识到心智模型对其感受的影响，且他人的视角有助于对情况形成更丰富的理解，他们便会本着相互了解的精神行事。他们可以有效地应对困难的情形，同时加深他们的关系、改善各自的生活质量。

在下一章，我们将思考如何本着相互了解的精神表达并诱导别人表达出所有的视角。我们将把艰难的对话转变为在互相尊重的情况下真诚沟通的机会。

> 人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则灭，木强则折。强大处下，柔弱处上。
>
> ——老子《道德经》

---

1. 《塔木德》，犹太教口传律法的汇编，仅次于《圣经》的典籍。——译者注

第五章 真诚的沟通

我们对自己的看法往往主要依据的是我们的意图，这是别人看不见的。而我们对他人的看法主要依据的却是他们的行为。这是我们看得见的。

——英国科学家J.G.贝内特

你想要真相！？

你接受不了真相！

——杰克·尼克尔森在《好人寥寥》中的台词

莎伦负责管理一家电信公司的人力资源部门。她的老板帕特里夏提议改革公司的福利政策，但莎伦认为这项改革并不公平，肯定会打击员工的士气。莎伦想在不得罪老板的前提下，将她对新提案的真实意见告诉她。经过一番内心挣扎，她要求与帕特里夏会面，但帕特里夏一周内都没有回复。最后，她邀请莎伦到她的办公室。下文是对二者谈话的描述。右侧的一栏记录了谈话内容。你若是在场，听到的便是这些内容。左侧一栏透露了莎伦没有告诉帕特里夏的内心想法。

表5–1

莎伦没有说出口的真实想法	莎伦和帕特里夏的对话
这是下策。我们需要现在就终止这项措施。	莎伦：你好，帕特里夏。很高兴我们有机会讨论一下福利计划的变动。
你要离开？我等了一周才见到你！你在回避我。	帕特里夏：你好，莎伦。我们得快点，因为我马上就要离开。爱德华（总裁）想见我，他随时都有可能打电话。你需要我做什么？

莎伦没有说出口的真实想法	莎伦和帕特里夏的对话
这些人信任我们，我们对他们做出了承诺。	莎伦：改革福利政策是件大事，人们会失望。
财务部门的人！你对会计言听计从，却对人力资源部门充耳不闻。你只想从人们身上榨取最大利润。你难道看不出，这项改革会造成情绪骚动吗？	帕特里夏：是的，我知道，但这势在必行。医保成本飞涨，我们的养老金债务会置我们于死地。在成本方面，我们比不过国外的竞争对手。财务部门的人已经决定，我们必须减少开销，才能避免破产。
我们说的可是活生生的人，又不是家具。我们不能这样打乱他们的生活！这根本就是错的。	莎伦：处理不好的话，这会引起不小的骚动。或许我们——
我讨厌你打断我的话。福利计划改革并不是出于好意，问题也不在于如何通知——问题在于这项决定本身。又轮到我来宣布坏消息了，所有人都会迁怒于传话的人。	帕特里夏：我同意。怎么通知就看你了。需要怎么说就怎么说，只要解释清楚福利计划改革是出于好意就行。我也不想显得不解人意，但我们必须做出艰难的决定，我们需要按照国际规范调整成本。就这样解释吧，让他们能理解。
这根本就是错的！	莎伦：好吧，但我们对员工做出的承诺怎么办——
什么共识？我们没有达成共识。我真不知道我还能为这家公司工作多久……	帕特里夏（听到电话响所以打断了她）：爱德华打电话来了。失陪了。感谢你的意见，我很高兴我们对此达成了共识。尽快将通知的草稿发给我。

读过右侧一栏，很容易看出，帕特里夏与莎伦并没有进行真正的对话，只是在分别自言自语而已。莎伦始终没有将她对新计划的担忧

说出口，帕特里夏也没有听进去。阅读过左侧一栏之后，我们知道莎伦离开的时候感到困惑不解、委屈受伤、愤愤不平。她至多只会马马虎虎地准备一份通知稿，这不会对提振士气起到太大的作用。我们不知道帕特里夏有什么想法与感受没有说出口，但我猜想，她结束对话的时候，也心怀不满，像莎伦一样心情沮丧。本已很紧张的关系达到新低。

在我的辅导课上，莎伦讲述了这次交流的细节以及她的沮丧之情，她觉得自己陷入了左右为难的境地。

“我知道我需要和帕特里夏讨论这件事，告诉她我的实际想法，”她回顾道，“但当时我却隐瞒了实话。我知道除非我将自己的顾虑讲出来，否则放弃计划的希望就不大，但如果我将自己的真实意见讲出来，很可能只会恶化我和老板本来就不好的关系，除此之外达不到任何目的。”

我满怀同情地听着。我遇到过许多类似的情况，确实看起来很难抉择。说出内心的想法，我们会倒霉——不说也会倒霉。

分享有效信息是任何合作的第一步，若不如实披露基本事实、观点、感受、利益和愿望等各类信息，就不可能对情况达成共识。莎伦遭受的挫折反映了一个悖论，恰恰是在沟通最重要的时刻，对话破裂的现象反而最严重。

如果莎伦透露了她在左侧一栏中的内容，会造成什么后果？她是否有可能实话实说而不伤害她和帕特里夏的关系以及她的事业？我们中是否有任何人做得到这一点？在本章，我会探讨这些问题，找出对高难度对话所蕴含的创造性潜力加以利用的几种方式。

无论何时我们感到脆弱或自尊心受到了威胁，如果所涉及问题很重要、结局未卜，如果我们非常关心所讨论的问题或和我们讨论

> 问题的人，我们便有可能会感到对话难度很高……如果我们试图回避问题，我们会感到自己遭到了利用，我们的情绪会恶化，我们会奇怪自己为何没有坚持己见，我们剥夺了对方改善情况的机会。但如果我们直面问题，情况甚至可能会更加恶化。我们可能会遭到拒绝或抨击，我们可能会无意中伤害对方，双方的关系也可能受到打击。
>
> ——道格拉斯·斯通等著《高难度对话》

高难度对话

所有对话都包含三方面：工作，我在第一章中称其为“它”或非个人层面；关系，“我们”或人际层面；自我，“我”或个人层面。

关于工作的对话关注的是手头的问题。在前面的例子中，帕特里夏和莎伦需要讨论的是福利政策改革。在多数高难度对话中，双方的分歧都在于现状如何、是什么导致了现状、事情为什么发生、下一步应该有何进展和谁应该为了推动事情发展而采取什么措施。问题还包括谁说了什么、谁做了什么以及人们这么说或这么做是为了什么。谁做得对？谁做错了？谁应该得到表扬？谁应该受到惩罚？

关于关系的对话关注的是对话参与者之间的情感纽带。帕特里夏和莎伦也是在含蓄地讨论二人关系的本质和她们对对方的感情。在多数高难度对话中，我们都对相互打交道的方式心存疑虑。典型的问题包括：我们亲近吗？我们看法一致吗？我们是否有共同的目标？我们在合作吗？我们能否相互信任？我们是否相互尊重？是否发生过危及双方关系的背叛或破裂事件？我对你有何看法？你对我有何看法？对于你和你的感受，我应该怎么做？对于我和我的感受，你应该怎么做？

关于自我的对话关注的是人的身份认同与自尊。帕特里夏和莎伦都在试图证明自己的感受理所应当，自认为是“好人”。在高难度对话中，人们会觉得自己的认同感与自尊心受到了威胁。问题包括：我感受如何？这种情况对我意味着什么？我的感受是否良好？这说明我是什么样的人？我是应该敢于直言还是应该把这些话藏在心里？别人会怎么看我？这会对我的利益产生什么影响？

“高难度对话”之所以难度很高，是因为我们在工作、关系和自我三方面受到了威胁。我们的自动反应是戒备，这导致我们表现出自己最恶劣的一面：本体傲慢的控制者。我们确信自己了解实情以及需要采取的措施。然而，我们这种深信不疑的态度却是错误的。

在工作层面，情况总是远比我们任何人所能见到的复杂。不仅存在只有一个人知道而其他人都不知道的重要事实，还存在我们没有相互分享的重要想法与感受。然而，我们每个人都认为自己了解了一切需要了解的事情，足以充分理解现状。我们的目的变成了向对方证明“我是对的，你是错的”。

在关系层面，秘而不宣的假设和期望可能会导致每个人都对对方感到失望与怨恨。批评遇到辩解，就会变成蔑视。我们最终会相互疏远，丧失一切团结的意识。我们断定公开讨论毫无用处，因为我们显然意见不一。我们压抑自己的感受，对双方的关系避而不谈。

在自我层面，在自我形象受到质疑的时候，我们会感到难堪与威胁。我们会陷入认知心理学家戴维·伯恩斯所谓的“极端化思维”，即非此即彼。这种逻辑假设我们要么完全称职要么完全不称职，要么完美无缺要么一无是处，要么举足轻重要么一文不值，没有任何中间地带。因此，只要达不到完美就是糟糕透顶，一言够不上恭维就是侮辱。我们努力保护自己的身份认同，声称自己绝对正确，而对方绝对错误。（当然，对方同样也觉得受到了威胁，同样会表现出戒备的行为，造成无法解决的局面。）

对话的难度增加是由于每个人揣测对方意图的方式。意图是外人看不见的。然而，我们每个人却认为“我知道（因为我可以确凿无疑地推断出）你的意图”，而“你却不明白（因为你看待事情的方式有误）我的意图”。因此，我们的目的就变成了告诉对方她的所作所为是错的，而我想做的事情是对的。因此，她需要承担过错，努力扭转局面。

在此情况下，难怪对话会变成争论，我认为问题在你（你看法有误、自私、天真、固执、有控制欲、不理性，等等），而你认为问题在我。我们每个人都根据自己的心智模型理解情况，相信自己的解释就是“真理”。这些情况令我们不愿意质疑自己的想法、怀着由衷的开放心态思考对方的想法。

让对话变得简单

为了改善对话，我们需要改变自己的假设与行为。关于工作，我们需要假设每个人都能为对方提供重要信息。这样一来，我们的目标就变成了探讨各自的推论，理解我们为什么会有现在的想法。我们需要假设我们对现状起到了作用，并探讨自己在其中的角色。

关于关系，我们需要明白，合作来自团结，而不是自以为是。相互信任与尊重是所有有益互动的核心，所以我们相互之间所怀有的感情对成功的对话至关重要。这些感情未必有益，所以在投入一项工作之前，我们需要先理清自己和对方的感情。我们将在第八章对此进行详细探讨。但在此要承认，我们需要先怀着冷静的心态和同情心理清每个人的感情，然后才能开始解决问题。

关于自我，我们需要明白，心理负担很重，会涉及严重的身份认同问题。我们需要扩展对自己的认识，明白任何非此即彼的简单标签

都无法描述我们的本性。因此，目标在于遵照我们的基本价值观行事，注重自己的正直品格，将其作为真正维护自尊心的唯一方式。我们需要避免像“控制者”一样试图通过证明自己是对的、别人是错的来实现自我价值。

> 人生是一个不断进行的过程。在此过程中，身体在不断变化，还会出现大量瞬息万变的想法、情感与行为。因此，你的人生便成了一种不断演化的经历，一个持续流动的过程。你不是一种物体。因此，任何标签都有局限性，（且）极其不准确……“不中用”与“低人一等”（或者“中用”与“高人一等”）等抽象标签传达不了任何信息，也毫无意义。
>
> ——戴维·伯恩斯

为了不再消极地对意图妄加揣测，我们需要承认我们只知道别人的行为对我们产生的影响，而不知道别人在采取这种行为时有何意图。同理，我们只知道我们在采取某种行动时的想法，而不知道我们的行为对别人有何影响。在有益的对话中，目标在于让别人知道他们的行为对我们产生的影响，询问他们为何做出了这种行为。反过来，我们也需要询问我们的行为对他们产生的影响，并透露这些行为背后的逻辑。

如斯通等人所言，关于对意图的讨论，有两个误区。其一是，“我们会根据别人的行为对我们产生的影响而推断出其意图。我们感到自己受到了伤害，所以他们的意图就是伤害我们。”“我们的思维是下意识的，所以甚至没有意识到我们的推断仅仅是假设而已。”其二是，我们相信我们良好的意图可以弥补有害的结果。我们试图澄清自己的意图，从而避免听到对方——不论我们有何意图——所承受的影响。当他们说“你为什么要伤害我”时，他们实际上想表达两种不同的信息：其一是“我知道你有何意图”，其二是“我受到了伤害”。作为被指责的

一方，我们为了自我辩护，只关注第一条信息，而忽视第二条。（“你让我失望了！”“实际上，我不是有意的！”）

为了避免消极的揣测与情感愈演愈烈，我们必须理解、认识并承认我们的行为对对方产生的影响，然后才能开始澄清自己的意图。

在讨论应对高难度对话的具体策略之前，先找一些尖锐的例子。

内心所想与出口之言

请花时间回想一下你最近经历过的一次高难度对话，可以是和同事、经理、配偶或朋友的对话。一定要挑选结局很不如意的交谈：因客户关系而与销售经理发生的争执或因为倒垃圾而与配偶发生的争吵。这样做的目的是将你这次不如意的对话变成有用、有价值的经历，所以对话越不如意，就越适合这次练习。

阅读本章或许很有指导意义，但如果你能亲自参与这次练习，你才会从材料中获得更大的收获。这需要更加用心，但这种投入会带来巨大的回报。成千上万的人发现，将对话写下来会给予他们另一种视角。要想理解应用于你个人生活的理论，客观地观察个人经历至关重要。只掌握理论而不实际培养技能在当今世界中无济于事。培养技能的唯一方式就是在导师的指导和支持下在安全的练习场所进行练习。

拿出一张白纸，用一段话来描述你这次糟糕对话的背景。此前有何相关事件？什么问题导致了这次对话？对话发生在何处？谁参与了对话？你开始时有何想法和感受？根据你的猜想，对方是什么心态？你想达到什么目的？这一目的为何对你很重要？

接下来，在另一张纸的中间画一道线。在右侧，尽量准确地写下对话内容，不要加入解释或附加说明，写下参与者的实际用语即可。写完之后，想象一下，如果将这张纸交给对方，对方是否能接受你写下的内容公正而准确。

复述对话完毕之后，将注意力转向左侧，将你内心产生却没有表达出来的所有想法与感受写下来。暂且不考虑你认为对方有何想法或感受，只关注你在对话进行时脑海中产生的想法与感受。（你的情况应该类似于本章开头莎伦与帕特里夏的对话。）

现在，更加仔细地审视你的对话产生的影响。拿出另一张纸，回答如下三个问题。

这次对话对所讨论问题有何影响?

这次对话对你和对方的关系有何影响?

这次对话对你的心态和利益有何影响?

将左侧一栏的文字读一遍，想象你将这些意见都按原话表达出来，然后回答如下问题：

分享左侧内容会对所讨论问题有何影响?

分享左侧内容会对你和对方的关系有何影响?

分享左侧内容会对你的心态和利益有何影响?

如果你和做此练习的多数人一样，你完全有理由不分享这些内容。然而，隐瞒自己的真实想法与感受也会造成负面后果。请花时间回答如下问题，思考究竟有何后果：

不分享你的部分想法与感受会对所讨论问题有何影响?

不分享你的部分想法与感受会对你和对方的关系有何影响?

不分享你的部分想法与感受会对你的心态与福祉有何影响?

最后一个问题：你认为对方会在左侧写下什么内容?

莎伦的回答

关于莎伦和帕特里夏的交流，我向莎伦提出了同样的问题。

“这次对话对所讨论问题有何影响？”

“没有影响，帕特里夏根本不听我的顾虑。我相信新的福利政策一定会引起很多人不满，我猜节约下来的成本比不上生产力的损失。”

“这次对话对你和帕特里夏的关系有何影响？”

“关系？什么关系？我和帕特里夏没有任何关系，我们两个都是跟对方在表面上客套而已。我相信如果再也不用打交道，我们两个人都会更开心。”

“这次对话对你的心态和利益有何影响？”

“很糟糕。帕特里夏这么麻木不仁，我很生气，但我也气我自己太胆小懦弱。我一直没有说出自己的实际想法，我拿通知当借口太牵强了，都是胡扯！问题不在于通知，而在于决策。”

“分享左侧的内容会对所讨论问题有何影响？”

“没有什么用。如果我把我的感受都如实讲出来，我会白白丢掉工作，他们会在没有我的情况下实施这项决策。”

“分享左侧的内容对你们的关系有何影响？”

“我和帕特里夏原本徒有其表的关系也会毁于一旦，我们会彻底翻脸。”

“分享这些内容会对你的心态和利益有何影响？”

“我会为自己感到羞愧，左侧的内容很失礼。这和我尊重别人的道德标准不相符，即便是对帕特里夏也不行。”

“不分享你的部分想法与感受对所讨论问题有何影响？”

“我们没有讨论真正的问题所在。帕特里夏以为我能写一份满足她需要的通知，但我写不出来。我认为这会对帕特里夏、我、员工和公司造成许多问题。”

“不分享你的部分想法与感受对你和帕特里夏的关系有何影响？”

“这很令人沮丧。每次想到帕特里夏，我都会感到难为情。我想就像我不喜欢和她共事一样，她也不喜欢和我共事。”

“不分享你的部分想法与感受对你的心态和利益有何影响？”

“毫无效果。我很生气，我保住了工作，却并非真的想要这份工作——只是为了钱而已。我觉得自己很虚伪。”

“你认为帕特里夏会在左侧写下什么内容？”

“我猜她希望能顺利推行这次改革，不引起工会的激烈反对。我相信她想得到我的帮助，但我似乎是反对她的，这令她很失望。我猜她得到了爱德华的命令，只是在听命行事。她很可能担心如果她对爱德华提出异议，他会对她不满。或许她也像我和她一样和爱德华有过左侧内容类似的对话！这样岂不是很有意思？”

你的私人废物处理场

在做这项练习的时候，我常常发现我在左侧写下的内容通篇都是不堪入目的内容，其中有尖刻的看法和以偏概全的宽泛说法，我还发现了恐惧、愤怒和焦虑等强烈情绪。有时，我会惊讶地发现左侧一栏中出现了感激和喜爱之情。和我合作过的许多客户都讲述过类似的发现。我们视之为“正面”情感，但许多人在表达这些情感的时候感到很不自在、很怯懦。亲密感往往和冲突一样令人恐惧。

然而，消极的内容往往多过积极的内容。对有的人来说，这令人颇感意外。你真的能承受这些粗鄙的想法与感受吗？能。别人有类似的想法和感受吗？有。左侧一栏的练习暴露了鲜为人知的一个广阔领域。然而，对我们多数人来说，这都不是新鲜事。我们很明白自己在隐瞒重要信息，也明白别人也在隐瞒情感与想法。然而，我们还是坚持装作没有人这样做，仿佛我们谁也没有自己那写得密密麻麻的左侧一栏。

这令我想起了安徒生的童话《皇帝的新装》。两个骗子骗皇帝买下了用魔法布料织成的衣服，骗子向皇帝保证，这些是很特别的衣服，但凡是太蠢或在目前岗位上不称职的人都看不到。当然，皇帝没有看到衣服，但由于不想暴露自己的不称职，他假装看到了。他的侍从和其他臣民也都假装看到了衣服，谁也不想显得很愚蠢。但并非所有人都担心这点。在一次游行中，一个小男孩看到皇帝后大喊：“他没穿衣服！”我们可以继续假装自己穿着锦衣华服，也可以敢于说出真相，承认自己赤身裸体。

将左侧的内容全部擦掉固然省事，却不可能，正如我们无法选择避免头痛或咳嗽，我们也无法选择有何想法或感受。如果可以，我们永远都不会选择产生不愉快的想法或痛苦的感受！没有负面想法的人生看似很有吸引力，但我们的大脑却不是这样运转的。任何有意识的

决定都无法令一个想法出现，也无法令其消失。实际上，其作用往往恰好相反。你越是努力地想将这些想法与感受从脑海中驱逐出去，它们就会越牢固地铭刻在脑海中。你越是努力地想无视它们，它们所吸引的关注就越多。

如果想改善交流情况，我们需要设法处理左侧一栏的内容，但这处理起来并不容易。这些想法和情绪往往令人感到很不愉快，有时甚至令人作呕。研究你左侧一栏的内容就像发现嘴里的有毒废物一样。你无法无视它们，但你又能如何处置呢？往往看似有两种选择：要么一吐为快，要么默默忍受。

将左侧的内容“一吐为快”会造成严重的副作用。我们都知道对讨厌的同事发泄积累已久的情绪会带来解脱感，告诉他你的真实想法感觉很好！然而，就像倾倒有毒废物一样，这些“原始”的想法与感受会污染你的人际关系所处的社会心理环境和你自身的利益。倾吐会引来抨击和敌意，有碍于问题的解决，会破坏相互之间的尊重。

另一方面，“默默忍受”有害的想法与感受也难以称得上是良方。沉默有助于避免立刻产生冲突，但无法形成解决方案。隐瞒相关信息使得我们无法发现和解决困难，在实际冲突被隐瞒起来的情况下，人们将大量的时间浪费在讨论无关紧要的问题上，人际关系会受到影响。同时，有毒废物还留在体内。这是一种比喻，但事实证明，这也体现了一定的科学真理。医学文献中有许多研究都将压抑同偏头痛、高血压、焦虑、抑郁症等疾病联系在一起，我们每次将有害的想法和感受藏在心里，实际上都是在伤害自己。

最糟糕的是，毒性无论如何都会发作出来！我们只能将强烈的想法与情感压抑一段时间，到了某些时刻，废物总要发泄出来。通常，发泄的形式是在错误的时机冲错误的人发火。由于我们在所爱之人的身边会感到安全，我们便觉得自己可以随意伤害他们。我们将工作中积累的怨气藏在心里，然后在家里发泄出来。

我们面临着我所谓的“四难局面”，即四面都走不通的困局。我们无法控制有害想法与感受在脑海中出现，如果将这些有害想法表达出来，我们会造成许多伤害。另一方面，如果不表达，我们也会造成伤害。最后，我们无法真正地将自己的想法和情绪长久地隐藏起来。我们或许可以将它们隐藏在心里，但它们总会以适得其反的方式泄露出压力。正如我们可以合理地猜测出对方在左侧一栏写下的内容，对方也可以。

我们如何才能逃脱四难的局面？犹太人有一句老话说：“每当你面临两难的选择，要选择另辟蹊径。”

> 人类面临着有史以来最难以抉择的十字路口。一条路通往绝望和无可救药，另一条路通往彻底灭绝。让我们来祈祷我们拥有做出正确抉择的智慧吧。
>
> ——美国导演伍迪·艾伦

处理有毒废物

有一则古老的寓言讲三个人遇到了一棵有毒的树。第一个人担心这棵树会危害他人。“我们把树砍掉吧，以免有人误食毒果。”他说。

第二个人更聪明。他理解第一个人的观点，但怀疑砍掉树是否有必要。

“不要砍树，”他说，“还是用围栏将树围起来吧，这样谁也不会中毒了。”

第三个人还要更聪明一点。

“哦，有毒的树。好极了！正合我意。我要把果子摘下来，用来制药。”

如果你不想将未说出口的“有毒”想法与情感在对话中宣泄出来，也不想隐忍，你还能怎么做？你可以加以提炼。正如炼油厂可以将原油转化为燃料，我们也可以将左侧一栏的内容转化为有助于工作效率、健康关系和自我完善的内容。同样的想法，你宣泄出来或隐忍下去会破坏沟通，加以提炼却可以促成更有效率、更加切题、更加体面的对话。

处理有害想法的第一步是认识。仅仅是写下左侧内容的行为就可以促进认知。这令我们有机会从自己的想法中抽离开来，客观地加以思考。这不见得是容易之事。如果你认为自己是宽宏大量的人，你或许会惊讶地发现，你的左侧一栏尽是充满怨恨的污言秽语。或许你不想接受自己憎恨老板的阴暗一面，你想将这一供述抹去。但如果你无视自己的阴暗一面，你就无法将这一面揭示出来，加以认识。

另一方面，接受你憎恨老板的阴暗一面并不意味着你要放纵自己的这一点。你不必——也不应——去斥责自己的老板。相反，你仅仅需要承认你持有这种意见，这种承认简单、直接而有效。左侧一栏的内容之所以影响如此之大，原因之一就是我们不愿意承认。一旦你学会与这些想法与感受相处，其影响就会立即遭到削弱。这与一条外交原则相似：亲近你的朋友，但要更亲近你的敌人。

第二步是无条件承担责任。我们在第二章讨论过，尽管你无法选择左侧一栏会出现什么内容，但你可以选择如何依照自己的价值观对这些内容做出反应。你可以选择加以提炼，正直地表达你的想法与感受。作为参与者，你可以诚实地面对左侧一栏，扪心自问：“我对这次无效对话起到了什么作用？如何以尊重对方、诚实坦率的方式让对方讲出真心话并讲出我自己的真心话？”

除了当前的对话，你作为参与者的心声还会问：“我犯了什么错？我的行为掺杂了哪些其他意图？我对问题的形成起了什么作用？”你越是坦然地承认自己对形势所起的作用，你在对话中的心态就会越平衡，你也就越愿意带着尊重的态度和同情心倾听对方。

“我要么完全称职要么完全不称职，要么心地纯良要么邪恶透顶，要么举足轻重要么一文不值。”

这种极端化思维若不杜绝，承担责任就会危及你的身份认同。承认自己永远都是问题的一部分意味着你并不完美，而根据“非此即彼”的逻辑，这说明你一定糟糕至极。由于感到自己的身份认同很脆弱，你不会承担任何责任。面对有关你自己的负面信息，你会摆出戒备的姿态。你会否认自己有任何牵连，或极力辩解。

采取参与者的姿态时，你不会再觉得自己受自动防御惯性的支配。你会深刻地理解自己是如何运用这种惯性的，以及其中何以会体现出一定的真实性。例如，如果我的左侧一栏通篇都是我对老板的嫉妒之词，我可以从中认识到，老板拥有我想要的东西。这并不能说明老板有任何过错。另一方面，承担责任也不意味着，情况仅由我一人负责，这并不排除我的对话对象也需要承认她所起到的作用。仅仅是我明白自己在嫉妒老板这一点，并不意味着老板就无法意识到她在刺激我的嫉妒心，以满足她的优越感。

第三步是力求互相学习。如第四章所述，我们常常会依照单边控制模式行事，设法“赢得”对话，自己有错却要向别人证明自己是对的。为了有效地传达左侧一栏的任何内容，必须提醒自己这些内容并非“真理”，而只是你自己的判断和解读。你需要为了相互理解而谦卑地表达出来。

摆脱控制他人的欲望后，我们便可将重点放在如何更好地合作、共享信息、完成目标上。是在会议一开始就决意要逼迫其他人放弃自

己的想法，还是在会议一开始就愿意探讨双方可以想出的满足你需求的最佳方式，两种情况的对话结果会截然不同。

如科里·帕特森及其合著者所述：

> ……对话遇到问题往往不是因为对话的内容……而是因为其他人认为令人痛苦的尖锐内容说明你怀有恶毒的意图。他们既然认为你决意要伤害他们，又怎么会感到安全呢？很快，你说出口的每一个字都变得值得怀疑了。
>
> 因此，安全感的第一个前提是共同目标。共同目标意味着其他人理解我们在对话中都在为了达成一个共同的结果而努力，我们关心他们的目的、利益和价值观。反之亦然，我们相信他们也关心我们的。因此，共同目标便成了对话的启动条件。找到一个共同的目的，双方便有了交流的充足理由和适宜氛围。

没有共同目标，对话就会沦为徒劳无益的争论。

准备对话

在高难度对话中，有五种相互了解的目标：

第一，了解他们的说法。探讨对方的观点向来都十分有益。他们发现了什么我们没注意到或无从得知的信息？有什么过往的经历影响了他们？他们对于其所作所为的理由有何解释？他们有何意图？我们的行为对他们有何影响？他们认为我们对问题的形成起到了什么作用？他们感受如何？这种情况对他们来说意味着什么？这会对他们的身份认同有何影响？利害攸关的问题是什么？

第二，表达你的观点和感受。你的目的应该是清晰、诚实、尊重地表达自己的观点和感受。你希望对方理解你的话，甚至被打动，但这你说不准。你能做的就是尽量有效地向对方说明你希望他们了解的

观点、意图、所起作用、感受和身份认同问题。你可以分享自己的说法。

第三，共同处理情况。鉴于你和对方各自了解到的内容，什么措施可以改善接下来的情况？你们是否能集思广益，另辟蹊径，满足双方需求？对于双方需求有冲突的部分，你们是否能以公正合理的标准确保以公平、可行的方式解决冲突？

第四，为对话创造相互尊重的语境。错误语境中的正确对话仍然是错误对话，即便你选择了恰如其分的用词，但如果是用愤怒的语气说出来的，或者听者将信将疑，这些话仍然不起作用。在开始对话之前，花些时间牢记自己的价值观。在进入正题之前，花些时间和对方一起创造相互尊重的有益语境。

帕特森等人指出："没有共同目标便无理由开始……对话，这一点不假，但同样不假的是，如果无法维持相互尊重，对话便无法继续……因为人们一旦发现对方不尊重他们，对话便会立刻丧失安全感，戛然而止。为什么？因为尊重就像空气。如果你将空气抽走，人们满脑子想的都会是空气。一旦人们发现对话中有不尊重的行为，互动的焦点便不再是原本的目标——而变成了捍卫尊严。"

最后一个准备，步骤是确保拥有合适的对话环境。现实环境是否有益？（在寒冷的天气里站着，或在缺乏隐私的环境中，要顺利进行对话是很困难的。）每个人是否都有足够的时间讨论问题？每个人是否都做好了进行坦诚对话的准备？每个人是否都了解对话的背景？在所有人开始讨论实质内容之前，是否有任何重要问题（如分散注意力的外部事物、潜在的打扰等）需要处理？

创造合适的环境永远都是值得一做的事。当人们处于恰当的情绪中，对话就会顺畅无阻地进行，问题会近乎神奇地迎刃而解。情绪不对，就不可能进行有益的互动。

我们曾经所束缚的东西令我们软弱，

直到我们发现被束缚的原来是我们自己，

是我们自己没有献身于所生活的土地，

于是我们立刻从臣服中获得拯救。

——选自罗伯特·弗罗斯特《彻底的奉献》

厨房聚会

让我们来换个比喻。

人们自带熟食一起聚餐与每个人自带食材一起做饭，二者之间有着本质的区别。通过转化左侧内容，我们已经了解了如何烹制满足各类人群口味的美食。我喜欢加辣的墨西哥肉卷，但我知道你不吃辣，所以我会在准备聚餐食物的时候少放辣椒。同样，你喜欢做沙拉，但你知道要将沙拉酱放在一旁，这样我们每个人都可以自行决定放多少。这些领悟和习惯健康有益，无疑会令聚餐更愉快，更何况是商务会议。

但我们还有更高的抱负。无论是作为生意同行还是作为家人，我们不仅想学会如何在餐厅里分享提前做好的菜，还想挤进厨房，一起做出一顿美味大餐。这会提出一系列独特的挑战。我们如何告诉对方食材在哪里？我们如何决定意大利粉是按照你的食谱做还是按照我的食谱做？我们是否有可能一起研究出新的食谱？为此，我们需要一系列不同的技巧。

我们将重点培养两种技巧，我分别称之为有益的表达与询问。这些技巧是进行真诚沟通的万能钥匙。“表达”涉及的是如何以尊重对方

的方式说明自己的观点、感受和需求，而“询问”涉及的是如何帮助对方表达观点、感受和需求。

> 两位著名家庭理疗师研究了陷入激烈争吵的夫妻，发现他们分为三类：变成威胁和辱骂的夫妻，变成生闷气的夫妻以及坦率、诚实、有效地交谈的夫妻。观察过数十对夫妻后，两名学者预测了其关系的结果，并跟踪了研究对象在其后十年中的关系。有近90%的离异夫妻都被他们预测中了。久而久之，能设法以诚实、相互尊重的方式表达自己对于高风险话题、争议性话题和情感话题的看法的夫妻得以白头偕老。做不到这一点的夫妻则分道扬镳。

说出你的真心话

有益表达是尽量有效地向他人说明自己观点的一种方式。你的目的不是为了劝任何人相信你是对的，而是为了帮助别人理解你这样想的原因。有益表达让别人有机会质疑并影响你的思考过程，而不是讨论其结论。有益表达有助于揭示和弥合知识差异（通过分享信息）、逻辑差异（通过讲述需求、标准和逻辑推理）和目标差异（通过讲述目标）。表达自己推论中的薄弱环节时，你会觉得自己容易遭到攻击。这样想有着充足的理由。就像大喊看到皇帝没穿衣服的小男孩一样，你也是在将自己的想法暴露出来，接受别人的审视。因此，为了坚持有益表达，你需要鼓起勇气。比起自己的面子来，你必须更加热衷于真相。

以下是有益表达的几条指导原则：

寻找共同立场。以双方都认可的方式描述问题，避免会引起对方戒心的意见。斡旋者将既尊重“我的说法”又尊重“你的说法”的说法称为“第三种说法”，第三种说法往往会介绍双方的分歧。例如，假设

我认为最好扩展我们在国内的零售连锁店，而你认为最好打开国际市场。我可以首先说：“我想谈一谈我们的扩展计划。我觉得我们看法有别，你认为最好将我们的资金用于在外国开设新店，而我认为最好在国内开设新店。我想进一步了解一下你的看法，并向你解释我的看法。你觉得这有用吗？”

提供事实。记住，具体例子和示例是可以在你和搭档之间建立的共同立场。你需要表达支持你推论的观察（事实）与你参考的标准，并提供具体的例子和示例。试思考一下，是笼统地说“我们的服务台糟透了”，还是说“上周打到服务台的电话中，只有65% 的电话在5分钟之内有人接听”，二者之间有何区别。（对于事实与观点的详细讨论请参见第四章。）

承认自己的观点。你的观点只是你自己的想法，而不是客观事实。它们来自片面的信息，别人可能会持有同样合理的不同看法。你是否承认你或许能从对话中有所收获？如果不能，请考虑复习一下我们在“本体的谦逊”一章中所做的讨论。如果你说“我从客户那里听到的投诉令我感到很困扰，想请你帮忙改进一下现状”，而不是斥责“这无法接受”，服务台经理会更容易听进你的话。

> 更有效的沟通关键在于自我陈述。自我陈述明确地让你自己为你的情感体验担责，这种易于掌握的技巧是改善沟通最有效的方式……自我陈述总是以主语“我”来开始讨论问题。它与其对立面——“第二人称”式陈述——截然相反。“第二人称”式陈述将你情感上的不快归咎于你的搭档，而不是你自己。“第二人称”式陈述传达的是批评、指责和愤怒。在“第二人称”式陈述中，你的情感体验与负面行为总是会被解释成别人不负责任或伤害你的行为引起的恰当回应。“第一人称”式陈述减少了这一系统中的情绪反应。“第二人称”式陈述则增加了情绪反应和人际关系中的矛盾。
>
> ——美国精神科医生约翰·W．雅各布斯

提出行动建议。有益对话的成功靠的是细致，而不是泛泛而谈。将你的行动建议与你的利益和担忧联系起来。例如，在有关服务台的案例中，你可以提议：“我愿意在高峰时段将一些行政人员派给你帮忙。你可以培训他们，让他们减轻接线员的负担。”同时，不要忘记谦逊！别人可能掌握着能令你改变观点的信息。要随机应变，如果服务台经理告诉你，培训需要他在高峰时段从接线员中抽调人手，你或许就需要另谋他法了。

确保理解。许多沟通问题都源于实际中的相互理解困难，所以要确保人们跟得上你的逻辑，让他们有机会澄清疑问。问他们：

“这能理解吗？”

“有什么需要我进一步澄清的吗？”

鼓励他们对你的表达做出回应，提出以下问题：

“你对此怎么看？”

“你是否能提供不同的信息？”

“你有发现我的逻辑有漏洞吗？”

“你是否得出了不同的结论？”

“我解释清楚你担心的问题了吗？”

“你是否能想到其他看待问题的方法？”

接受质疑。既然鼓励反馈，你就会受到质疑。记住，其他观点不会削弱你的论点，而是会让你从单边控制转向相互了解。在理解对方的观点之前，先避免辩解。

假设你要与你在主管委员会的同事讨论一项录用决定，考虑两种情形。你可以宣布：

“我们应该录用乔治，而不是路易丝。”

或者你也可以遵循上文的建议，这样说：

“我倾向于录用乔治，而不是路易丝。我两个人都见过了，看过了他们的简历，也和他们的推荐人谈过了。在我看来，乔治是最合适的人选。他有组织行为学的硕士学位，近15年里一直担任车间主任。路易丝作为顾问在设计培训计划的工作上很成功，但她没有做协调员的工作经验。因此，我认为乔治是更合适的人选。不过，我的意见是根据有限的观察和许多假设做出的。或许也有其他原因能说明路易丝对我们来说比乔治有用。我想了解一下你的全部看法。”

谦逊并不意味着要放弃自己的观点。你的目的是共同探讨情况，而不是放弃自己的观点。假设尽管你给出了你谦逊、宽宏的意见，有一名同事还是变得咄咄逼人起来。

“你说乔治比路易丝好是什么意思？你大错特错了，路易丝才是我们需要的人选！”

即便如此，你仍有可能保持开放、虚心的态度，而不放弃自己的观点。你可以谦逊但坚定地澄清：

“我并不是说乔治比路易丝好。如果我的话在你听来是那个意思，那我很抱歉。我想说的是，根据我得到的信息，我认为乔治比路易丝更适合我们。当然，在这一点上，我也可能看走眼了。听上去你有不同的观点。”

然后，你可以将对话转向探讨为什么对方认为路易丝比乔治更适合公司。为了完成这一任务，你需要使用有效询问的技巧。

诱导他人说真心话

我们有太多时间都在关注如何表达自我，从而往往忽视了任何对话中或许最为至关重要的一部分：倾听对方。有效的询问是了解对方逻辑的一种方式，这不仅能帮助他们表达自己的所思所想，还能帮助他们解释自己为何这样想。采取有效的询问方式时，我们会创造出合作的氛围。我们可以暴露和解决分歧，可以进行有效的沟通，为了共同的目标而同心协力。

有效询问的核心不是技巧，而是态度。有效的询问需要出自内心的坦率与包容，力求全神贯注地倾听。这只能来自于倾听对方、带着欣赏与尊敬的态度了解其经历的强烈愿望。倾听的能力与保持正确的需求成反比，你越是想证明自己是对的，你就越是缺乏精力和耐心去询问和真正倾听对方想说的话。对方越是不受认可和欣赏，就越不愿意听你的话，进行有益的对话。常言道："不知道你有多关心，我就不关心你知道多少。"

> 我发现，允许自己理解另一个人，是很有价值的做法。你可能会觉得我这句话的措辞很奇怪。是否有必要允许自己，才能去理解另一个人？我认为有必要。我们听到对方的话，多数时候的第一反应都是立即进行评价或判断，而不是理解。有人表达某种感受、态度或看法时，我们的倾向是，几乎马上就觉得"说得对"或"太蠢了""不正常""不讲理""说得不对""说得不好"。我们很少会允许自己去准确地理解他的话对他本人是何含义。我认为这是因为理解是有风险的。如果我让自己去真正理解另一个人，我可能会因为理解的行为而被改变。而我们都惧怕改变。所以如我所言，允许自己去理解一个人，完全、彻底、感同身受地领悟他的信仰与准则，这并非易事。这也是罕见之事。
>
> ——心理学家卡尔·罗杰斯

虽然有效的询问从根本上说是一种态度，但在对话中，有一些实用的指导原则仍然可以鼓励询问：

保持注意力。要做到全神贯注，需要身体配合，而不只是大脑。保持放松的姿势，不要双手抱胸，保持眼神交流，不要忘记呼吸。在倾听的时候，肢体语言甚至更为重要。如果眼神看向别处（书、电脑屏幕或电视），你几乎就不可能与说话者产生共鸣了。保持身体的专注与注意力有助于建立融洽的关系。

保持安静。不要打断对方的话或“接话”，这说明你注意力不集中、缺乏耐心和尊重。带着兴趣与好奇心倾听，不要催促说话者。有些人觉得这是浪费时间，这种观点往往源于一种傲慢的假设（“需要知道的我都知道了”）。即便对方的观点在你看来有破绽，允许他们自由表达对于创造有益的语境仍然至关重要。

总结。对方说完之后，对你听到的内容进行总结，以鼓励对方承认自己的观点。我称之为“排毒式总结”，因为这可以将有毒的说法提炼成有益的说法。总结表明你用心听了，而且愿意理解对方。如果对方对你的表达方式不满意，这也让他有机会重新阐述自己的观点。

例如，如果有人告诉你：“这份材料毫无用处，必须重写。”

你可以这样重复：“我理解这不符合你的需要，你想重写。”

然后询问：“有哪些部分你不喜欢？怎样改才能让这份材料对你更有用？”

或者，如果有人对你说：“这样工作根本不可能！”

你可以这样重复：“我听到你觉得在这种条件下工作很困难。”

然后询问：“你遇到了什么障碍？我能帮到什么忙？”

承认并认可。让对方知道你认为他的感受是合情合理的，你对此很重视。这种承认的做法可以消解对方因自己的感受是否合理而对身份认同产生的疑问。认可指的是，你要指出他的想法和感受（至少在某些方面）是对的，他的说法有一定的真实性。告诉对方你理解他的感受，你认为他是值得重视的人，这至关重要。你可以说："我发现我的电子邮件惹你生气了，我对此很抱歉。我明白我的话听起来太苛责、太严厉了，我现在才发现我的语气并不是很和气。"唯有先解决情绪和身份认同问题，才有可能开始讨论工作。

征求反驳的许可。不要没得到说话者许可就开始反驳，你或许急于回应说话者，但请克制一下。先确保她已经将自己的立场表述完毕，然后再提出其他信息或存在分歧的地方。例如，你可以说："我想给你看一些你没有考虑到的信息。我们准备好开始对话了吗？或者还有什么其他事情你想先介绍一下？"

掌握了这些进行有效询问的技巧后，我们再回到究竟是录用乔治还是路易丝的案例中。你提议录用乔治，用有效的表达方式提出了你的观点，这并未阻止一名同事对你大加斥责。你没有逼迫你的同事或巧言令色诱使她明白为什么你是对的，而是想了解她反对你提议的原因。

你可以说："嗯，我明白你不同意我的看法。你认为路易丝比乔治更适合这份工作，我想明白你为什么这么认为。"

"路易丝看上去成熟得多。"她告诉你。

"对你来说，路易丝有什么成熟的表现？"你可以问，"为什么你认为路易丝的成熟能提高她做这份工作的能力？"

通过提出这些问题，你并没有放弃乔治最适合这份工作的观点，而只是在进行自我调整，进一步了解情况。路易丝的简历提到她担任

过顾问，但你不知道她管理过20人的团队。进行有益的询问之后，你了解到了这一点。掌握了这条补充信息后，你或许会改变主意。不过，你也有可能还是认为乔治是最佳人选。此时，你可以诚恳地说："我听过你的观点了，我认为这些观点虽然有一定道理，但还是难以令我信服。"你可以提出，既然她想录用更有经验的人来担任这个职务，可以让乔治先接受6个月的学徒培训。这种更深层次的讨论所具有的协作性要高得多，潜在的作用也要大得多。这类似于自带食物的聚餐和一起做饭的区别。当然，你和你的同事仍有可能存在分歧。我们将在下一章研究如何进行建设性的协商。



有效的表达与询问是一体两面。我们以有效的方式表达想法时，就是在含蓄地回答对方用有益询问技巧可能会问出的问题。我们以有益的方式询问对方的想法时，就是在含蓄地帮助他以有益的方式表达自己。这表明，要想改善对话质量，只需一方擅长此道即可。顺便提一句，没有必要使用"表达""询问""观察""观点"或"心智模型"等词。我们在行事中娴熟地使用这种技巧时，别人只会觉得我们对话很顺利，而不会怀疑我们在使用任何技巧。

然而，在某些情况中，和对方摊牌、解释有益表达和询问的原则，或许会有所裨益。这不会造成冒犯，因为表达与询问不是要用来对付对方的工具，而是用来和对方合作的工具。这是合作工具与操纵工具之间的本质区别。我有你没有的时候，操纵工具才最有效。例如，为了逼迫你，最好我有武器你没有。双方都有的时候，合作工具才最有效。如果我们想共同解决问题，最好双方都知道如何表达自己的观点、对对方提出询问。有益的表达与询问旨在创造"顺畅"的对话，让每个人相互理解、相互尊重。这就像是一场没有胜负的博弈。

口头上的自我辩护

通常，对话并不像舞蹈，而是更像唇枪舌剑。然而，只需要一个人使用这些技巧，就可以将这种挑战化为有益的对话，这需要一定程度的自我掌控。即便了解所有技巧，但你仍然很容易会受到咄咄逼人的对手的挑唆，导致心态失衡。

分析这种抨击和回应方式的最佳方式是加以阐释。以下是我和一名假想的本书读者进行的对话，请思考一下。为了练习起见，假设这名读者并不是很喜欢他读到的东西。

读者：“弗雷德，你的书糟糕透了，一文不值。”

弗雷德：“很遗憾听到你不喜欢这本书。你不喜欢哪些地方呢？”

读者：“哪些地方都不喜欢！没有一页写得好，简直是浪费纸。可怜的树啊，白白被砍了。”

弗雷德：“我明白你认为我的书完全是浪费纸，很遗憾听你这么说。我原本希望你会觉得这本书有用，你能告诉我有什么缺陷能弥补一下，让这本书对你来说更有价值一些吗？了解这点对我很有用，这样我才能在下一版中尝试改进。”

读者：“不用试了。它已经无可救药了，无法弥补。”

弗雷德：“你认为不可能对这本书进行改进了？”

读者：“确实，这本书太烂了，根本无从改起。不过，即便你从头到尾都改了，它仍然是一堆废纸。最好还是把书架上的每一本都拿下来，付之一炬吧。这样你还能挽回你残存的一点声誉。”

弗雷德：“我明白你一点也不喜欢这本书，所幸有人看法不同。感谢你的建议，但我还是情愿冒险把书留着，相信觉得它有用的人自会用到，觉得没用的人会捐给图书馆。”

读者：“这本书就是骗钱，你怎么有脸让人们花钱买这种东西？”

弗雷德：“我明白你觉得这是骗钱。如果我认为这是骗钱，我会像你说的那样去做，但我不这样认为。我勤勤恳恳地写出了这本书，认为它理当交由读者去评判。无论如何，受到威胁的是我的书和我的面子，我会做出我认为最合适的决定，我会按现状继续出售这本书。”

在本例中，我得以与一名咄咄逼人的对话伙伴交锋，而没有心态失衡。同时，我并没有从这次交流中取得多少收获。假设另一名批评者开始也同样咄咄逼人，但愿意分享一些有建设性的批评意见。

读者：“弗雷德，你的书太烂了。”

弗雷德：“很遗憾听到你不喜欢它。你不喜欢哪些地方？”

读者：“简直是一派胡言。你总是异想天开地说商业生活有多么精彩，这只是痴心妄想，你说的东西在现实世界里没有任何意义。”

弗雷德：“所以你认为它没有实用性？嗯，我确实很担心这点，因为我想写一本实用的书，能帮助人们提高工作效率、做出改变的书。”

读者：“好吧，那你失败了。说它是科幻小说，它又太枯燥了，不过确实和科幻小说一样不切实际。”

弗雷德：“你能举个例子吗？”

读者：“当然。比如你对责任感的看法，你总是在指责受害者！受到别人的虐待怎么能是他们的责任呢？如果老板吼我，那可不是我的错。”

弗雷德：“感谢你说得这么具体。我明白你的不同意见，我的看法和你一样。”

读者：“那为什么你还要写那些有关无条件责任感的废话呢？”

弗雷德：“我这样写是因为我想提出与你以往认知不同的观点。或许我需要修改一下措辞，因为你从中理解的意思并不是我原本要表达的意思。”

读者：“那你的观点是什么？”

弗雷德：“老板吼你的时候，错不在你。老板吼你的时候，你可以选择做何反应。你可以回嘴，可以逆来顺受，可以询问他生气的原因，或做出其他反应。我的观点是，你不是提前设定好反应方式的机器人，你有能力做出反应，我所谓的面对一系列情形的反应能力是这个意思。”

读者：“你不是这么说的。”

弗雷德：“我明白我的措辞没有将这些信息传达给你，我感谢你提到这一点。我会重新检查一下书稿，看看我是否能将观点讲得更清晰一些。感谢你的回馈。”

读者：“不用谢，随时愿意效劳。”

面对带有敌意的批评者，不用和他们针锋相对，也可以进行交流。有益的支持与询问不仅能防止你心态失衡，还能揭示大量信息。在上文的例子中，我发现我的材料中有一部分对这名批评者来说并不是特别清晰。如果他无法理解这种观点，与我素未谋面的其他人也有可能会遇到理解困难。通过与批评者交流，透过他咄咄逼人的姿态，关注他意在传达的核心信息，我可以写出一本更优秀的著作。



在本章开头的对话中，如果莎伦使用有益的支持与询问技巧，情况会有何不同?

第一个不同之处在于其内心。莎伦会放弃一定要让帕特里夏终止福利改革的姿态。她会认为这是在施加单边控制。她不会放弃保留现行福利政策的要求，但目的会变成和帕特里夏分享她的担忧，以便她能在充分知情的情况下做决策。她还会询问促使帕特里夏这样做的原因，以便她自己能了解全局。

假设莎伦虽然反对新的福利计划，但不想因为这个问题辞职。在这种新情况下，莎伦花时间为这次会面设定了有益的语境，所以注意她在左侧一栏中的想法。如我在上文所述，左侧一栏出现的内容是不可能改变的。然而，在进入对话时转变态度、以谦戒骄，这却是有可能的。这种转变调整了我们解读世界的方式，会引起不同的反应，进而导致左侧一栏出现不同的内容。

表5–2

莎伦没有说出口的内心想法	莎伦和帕特里夏的对话
很高兴我们终于见面了。我们需要讨论一下这一点，以免这发展成严重问题。	莎伦：你好，帕特里夏。很高兴我们有机会讨论一下福利计划的变动，我担心这会影响员工的士气。
你要离开？这确实是问题。我至少需要 20 分钟来讨论这个问题。或许，最好晚一点再来。	帕特里夏：你好，莎伦。我们得快点，因为我马上就要离开。爱德华（总裁）想见我，他随时都有可能打电话。你需要我做什么？
我不希望这次讨论进行得太匆忙。计划不周的决策可能会对我们所有人都造成相当恶劣的后果。	莎伦：我明白爱德华更重要。不过，为了帮你解决这个问题，我需要你抽出大约 20 分钟的时间。我想了解你这次改革的目的，提醒你我预见到的一些可能会出现的负面后果。如果时机不合适，或许我们可以另外再安排时间。
这我可以接受。这次对话是我的当务之急。	帕特里夏：实际上，我希望留出时间来准备与爱德华的会议。我和他开完会之后再打电话给你怎么样？至多一个小时就能开完。

莎伦没有说出口的内心想法	莎伦和帕特里夏的对话
我会等你的电话。	莎伦：这我可以接受。我会等你的电话。谢谢！
好吧，至少你打电话了。我希望我们现在还有 20 分钟的讨论时间。	（一个半小时之后） 帕特里夏：抱歉我迟到了一点，会议超时了。
我不明白如何解释这些改革措施。减少福利很可能会引起人们不满，影响员工士气。	莎伦：没关系。你让我准备关于福利政策改革的通知。我看过了改革提议，发现我不理解改革的原因。理解其背后的逻辑会对我很有帮助。
这听起来很可怕。我想如果没有竞争力，士气再高也没有太大意义。我不知道自己是否相信财务部门的说法，但我没有掌握能质疑他们的信息。如果这是我的公司，我不会改革福利计划，但这不是我的公司。转念一想，如果这是我的公司，或许我会像爱德华和帕特里夏提议的一样改革福利计划。	帕特里夏：医保成本飞涨，我们的养老金债务会置我们于死地。在成本方面，我们比不过国外的竞争对手。财务部门的人已经决定，我们必须减少开销，才能避免破产，否则我们迟早会倒闭。我料想到通知的时候，这会引起强烈的反对。谁也不希望放弃自己一直指望着的福利，所以我需要你帮我解释情况，尽量减少这对士气造成的打击。我们需要所有人都努力才能保持竞争力。
我需要先让自己相信，然后才能写出有说服力的通知，劝别人相信。复杂的金融观点很难理解。我需要你和做分析的人帮我。	莎伦：我现在明白了。我不希望这样做，但我理解。如果你让我选择是因为公司破产而失业还是减少福利，我会选择后者。我认为其他人也会有同样的感受。关键是提出强有力的证据，证明不实行改革，我们的竞争优势便会荡然无存。
我可以试试，但我需要帮助	帕特里夏：没错。我们要靠你来说服

我可以试试，但我需要帮助。	他们。

莎伦没有说出口的内心想法	莎伦和帕特里夏的对话
我想让布莱恩来帮忙，但如果没有你的命令，他的上司是不会让他抽时间来帮我的。我需要你帮我请布莱恩来帮忙。	莎伦：我想我可以做到，但我需要财务部门的分析人员帮我。我需要他们用浅白易懂的语言向我解释一下情况，这样我才能向我们的员工去解释。我能否请你派布莱恩来帮我？他看起来是他们之中最有耐心的一个。
看看吧。杰夫并不是以乐于助人闻名的人。但和他打交道的事情就交给你了。帮我请到布莱恩就行。	帕特里夏：当然。我明天一早就去和杰夫谈谈。我相信他会愿意让布莱恩来帮我们的。你觉得你需要他帮你多久？
我希望不用花一整天的时间才能理解分析。人们只会给我五分钟的时间来向他们解释。我希望这相对比较容易理解和传达。	莎伦：现在还很难说。我希望能让他抽出一天的时间来帮我，然后再让他检查我的通知稿以确保我对金融依据的说明没有问题。
看起来情况确实像他们说的一样严重。爱德华一般做事很慢。	帕特里夏：没问题。我明天就帮你把布莱恩调过来。爱德华想快点解决这件事，在上一次的员工会议上，他告诉我们所有人，这是当务之急。
实际上，这次对话比我预期的情况好得多。	莎伦：谢谢，帕特里夏。感谢你的帮助。
我也是。	帕特里夏：谢谢，莎伦。我现在感觉比一个小时前轻松多了。我希望能尽量顺利无阻地解决这件事。

我们表达自己的想法时，可能会发现双方的分歧并没有那么大，也可能会发现分歧很多，这是许多人隐瞒真心话的主要原因之一。我们想避免冲突，这不足为奇。我们认为冲突是有碍于效率、令关系变得紧张、伤害他人的负面事件，但我们可以做得更好。在下一章，我们将利用这些技巧来进行结构化的协商过程。

如果你不了解我是什么样的人，

我也不了解你是什么样的人，

别人创造的模式就有可能盛行于世，

在归程中追随了错误的神灵，我们就有可能迷失自己的星辰。

由于心中总有许多微言，

耸耸肩就会令脆弱的序列绷断，

大声喊出儿时的可怕失误，

冲破破碎的堤坝。

正如大象咝着各自的尾巴行进，

但如果有一只迷路了，马戏团便会找不到去公园的路，

我认为这太残酷，但或许所有残酷现象的根源，

都在于知道所发生之事却不明白真相。

所以我向一种声音呼吁，呼吁某种幽暗的东西，

所有说话者内心深处的重要一部分：

虽然我们可以相互欺骗，但我们应该多多思量——

以免我们共同生活的行进队伍在黑暗中迷路。

因为让清醒的人保持清醒很重要，

否则破碎的裂缝就有可能让他们重新陷入昏睡，

我们给出的信号——是还是否，还是或许——

应该清晰：我们被沉沉黑夜所包围。

——威廉·斯塔福德《相互诵读的仪式》

第六章 建设性的协商

在具有创造性的争论中，当事人知道对方的说法是完全合理的。他们也不会忘记自己所追求的事实……根据他们所见到的情况表述真相。双方绝不会因此而遭到贬低。这种对抗在爱与真诚关系的健康氛围中，令每个人得以维持自己独特的自我意识，通过与他人进行真实的沟通而真正获得成长，并意识到简单与直接在人际关系中的意义。

——美国心理学家克拉克·莫斯塔卡斯

"爱"就是完全尊重对方是理性的独立个体。

——生物哲学家翁贝托·马图拉纳

"这会害死人的！"首席汽车工程师布鲁斯喊道，"我才不关心你的燃油经济数字，这款车已经太轻了。如果再减轻重量，我们还不如称其为移动的棺材。"

法务主管拉里摇了摇头。

"你或许不关心，但政府关心！如果我们的车系达不到燃油经济性标准对里程油耗的规定，我们会付出惨重代价。"

"你要想达到标准，得从别的车型身上下功夫，"布鲁斯说，"这款车现在的耐撞性能只能算勉强合格。别再烦我了，滚开！"

“听着，浑蛋，没有我的签字批准，你的车就不可能投产。不减少车身重量的话，你还是趁早跟它说再见吧……”

在拉里和布鲁斯“讨论”如何处置新车发布的问题时，公司每天都要承受上千万美元的收入损失和额外成本，难怪双方脾气越来越差，火花四溅。两人所追求的都是高尚的目标。布鲁斯想挽救生命，拉里想遵守政府的排放标准，但没有对方的帮助，谁也无法如愿。尽管利害攸关，但问题却似乎不可能及时解决了。

冲突往往复杂混乱、徒劳无益。我们在职业关系或私人关系中遇到冲突时，本书始终在讨论的三个方面都很容易遭到损害：非个人层面、人际层面和个人层面。关于工作，处理不当的冲突会危及我们协调行动、取得好成绩的能力。关于关系，未解决的纠纷会引起怨恨、猜忌和彻底决裂。最后，处理不当的冲突会伤害人们的感情，令他们陷入绝望、自我怀疑或愤怒。

很容易理解为什么人们会以为冲突在本质上具有破坏性。然而，冲突的能量在本质上却并无破坏性，我们每天所观察到的消极后果源于我们无法以建设性的方式处理冲突。为了过上方方面面都很高效的生活，我们需要学会如何处理冲突：回避并不可取。

哪里有生命，哪里就有冲突。从单细胞的变形虫到庞大的蓝鲸，所有生物都会经历冲突。只要存在需求而满足需求的资源又很稀缺，冲突就会出现。植物会争夺光和土壤，动物会争夺食物与交配权。人类的需求远不止食物、居所和性。我们想要权力、关注、名气、爱和物质财富。我们想要美满的家庭、豪宅、优越的工作和位于角落的大办公室。但任何办公楼的角落办公室都很有限。所以我们能怎么办？我们展开竞争。

我们无法选择是否会面临冲突，只能选择如何应对无可避免要经历的冲突。如本章开头的交谈所示，冲突可能会助长怨恨和误解，但

也有可能成为合作、加深关系、表现正直品格的机会。在本章，我将审视冲突的本质，介绍建设性的协商过程。这种解决纠纷的技巧不仅能为眼前的问题提供实用的解决之道，还能解决冲突双方在个人及人际层面的担忧。

解决冲突的典型方式

并不存在棘手的冲突，只存在我们不知道如何解决的冲突。如我在第二章中所述，承担责任意味着承认我们无法处理某种情况，不仅是因为情况本身，还因为我们本身的技巧。不知道如何应对的时候，我们才会说某种情况很棘手。我们说冲突有害于工作、关系和自我时，即是在说我们解决冲突的方式在三个方面都失败了。以下是解决冲突的几种典型方式及其固有缺陷。

否认。有的人觉得冲突的危害太大，所以便决定否认其存在。他们试图假装冲突并不存在。否认指的是装作万事大吉，但实际并非如此。例如，否认型管理者会认为他的员工是相互支持的团队，但实际上，破坏性的权力斗争已经司空见惯。这就像是穿越到处是悬崖峭壁的山口却无视其危险。你可以紧闭着双眼上路，安慰自己说你很安全，但如果你最后掉下了悬崖，千万不要惊讶。

回避。有的人愿意正视冲突，但他们会力所能及地避免冲突。面对紧张局势时，他们会退缩。回避型管理者知道自己的团队受到了权力斗争的拖累，对策却是永远都不举行员工会议，这样谁也不用和任何人对峙。回避悬崖或许要好过掉下悬崖，但这样做也有其自身的问题：可选道路所剩无几，而且往往要绕很远的路。

屈服。发现自己的诉求与其他人相冲突时，有的人会主动放弃。这化解了公开的对抗，但从来都不奏效。选择屈服的人无法满足自己

的需求，这迟早会导致顺从和怨恨，不仅破坏了此人的心情，还有损于其人际关系并危及工作成果。为了维持和睦的关系，屈服型管理者想通过改变决定来讨好每一个人。屈服就像在悬崖边露营，你一次次地打算越过悬崖，却又一次次地决定打包回家。

支配。有的人会试图不惜一切代价地强制推行他们想要的解决方案。最初，这种策略会在工作层面带来积极的效果，但往往会对人际关系造成严重的损害，并对需求未得到满足的人造成个人伤害。如果人们感到不满，人际关系恶化，外在的成就会昙花一现。此外，这种方式往往会妨碍"胜利者"探讨其他会为他带来更好结果的可能性。支配型管理者会不征求意见便强制推行自己削减支出的提案，从来都不了解他的一名员工知道一种更有效的削减成本方式。支配者在上下攀登陡峭的山峰时，无谓地选择了险峻的路线。同伴被拖拽着前进，想告诉他附近有捷径，他却听不进去。

升级。这是支配的另一种形式。这种模式中的人会进行幕后操纵，他会企图通过背着对手游说上级来强制实现他的意愿。这包含支配策略的所有缺陷，并且还会造成另一种更加恶劣的后果：暗中的操纵会助长权力斗争，破坏组织的完整性。在私人对话中，销售代表劝他的经理将新客户分配给他，而不是最近进行联系的同事。升级者不等同伴有机会提出异议便劝说山区管理员关掉了她不想走的路线。

多数派。这是支配的另一种形式，但与运用直接权力不同，支配者企图通过劝诱其他人投票给他想要的方案来得逞。这种"温和"的支配者不会游说上级，而是会游说组织成员，以取得多数票，这会助长权术斗争和对少数派的欺侮。此外，并无理由相信，在决策过程中，尤其是个人利益牵涉其中的时候，数量等于质量。许多管理团队都像国会一样行事，让每名成员为了自己领域的利益而相互斗争，而不是成为一个人人拥有共同愿景、行动团结一致的集体。多数主义者哄骗

他的登山同伴选择他喜欢的路线，答应只要他们照做，就请他们吃饭。

（将简单民主制与共和制区分开来至关重要。前者等同于纯粹的多数原则，而后者建立在宪法保障——如美国《权利法案》——的基础之上，这种保障保护了每个人的生存权、自由权和财产权。）

多数原则就是四匹狼和一只羊投票决定晚餐吃什么。

——佚名

在良知这件事情上，多数表决规则没有立足之地。

——圣雄甘地

折中。在折中方案中，每个人最终都会在原本的基础上有所收获，但收获却比她想要的少。每个人都承受了一点损失。达成折中方案或许要好过完全无法达成方案，但这往往会造成平庸，而不是成就卓越。此外，如所罗门王与两名母亲的故事(注)所示，折中也可能造成致命后果。每个人都对折中的团队决策感到不满，但都予以接受，因为其中包含了所有人的贡献。如果一名旅行者想走东边的桥梁穿越悬崖，而其同伴想走西边的桥梁穿越悬崖，最坏的结果就是向前直走，迈入没有桥的悬崖。

一个委员会会将一匹马拼成一只骆驼。

——佚名

要求个人从属于集体是错误的，因为集体是由最先进的个人带领着前进的，而个人只有获得自由才能真正取得进步。个人其实才是进化运动的关键。

——印度哲人室利·阿罗频多

这些方法都存在问题。其共同的弱点是，都认为可能的解决方案是既定的：要么是一方将自己的立场强加给另一方，要么是双方同意施行折中的替代方案。在第五章，我称这样的协商为“自带食物的聚餐”，因为每个人都带着预先烹饪、即可食用（或塞进对方嘴里）的想法。各带食材、一起烹饪新菜会有效得多。

这正是在建设性的协商中会发生的情况。建设性的协商让人们可以表达和理解各自的需求，并形成新的解决方案。这可以通过一致同意的决策过程解决问题，通过相互尊重促进关系，并通过体谅个人需求与价值观照顾每个人的自尊心。

建设性的协商会创造新的可能性。人们会更关心如何与对方实现共赢，而不是战胜对方。他们明白，为了创造最大价值，他们需要建立工作关系，而这种关系只能建立在尊重各自利益的基础上。这种方式揭示了人们的喜好与局限，让每个人都参与到解决方案的构想中，这远远超越了最初的可行之道。这通过合作达到了效率最大化，但这却是最不寻常的做法。为什么？因为这要求从单边控制转变为相互了解，要求超越自恋的心坎。

为什么冲突会恶化

一般而言，冲突看起来都像严峻的挑战，这是因为人们在处理冲突时，一心只想着自我满足。他们采取了自恋者（narcissist）的视角。该词来自希腊神话，一位名叫纳西塞斯的年轻人拒绝了许多女孩（甚至包括仙女厄科），最后却在俯视自己在湖水中的倒影时找到了唯一的真爱。纳西塞斯爱上了自己，并在湖边郁郁寡欢地度过了余生。

自恋者指对自己、自己的重要性和自己的形象表现出过多兴趣的人。自恋是以自我中心、缺乏同理心和无意识地缺乏自尊心为特征的心理状态。自恋者渴望优越感。他时常将自己与他人作比较，寻找自己优于所有人的证据。他高估自己和自己的行为，贬低他人及其贡献。对于自恋者来说，贬低他人和鼓吹自己的形象一样重要。

以一种典型的自恋者为例：校园恶霸。恶霸会欺负其他所有人，这体现了他的自私自利。他会偷你的午饭钱，或冲你的衣服上扔泥巴，就为了树立他“彪悍”的形象。他不关心他只是在自吹自擂还是真的胜人一筹，他的目的仅仅是表现出自己胜你一筹。

遗憾的是，校园恶霸不只出现在校园里，他们会长大成人，进入职场。认出他们很容易，他们就是那些对着异见者大吼大叫的人。他们坐在会议室里，提出一长串的要求，他们对任何事的要求都越来越多，似乎什么都无法令他们满足。他们总是觉得自己遭受了不公的对待，像受害者一样，自恋者既戒心重重，又咄咄逼人。任何信息，只要不是赞同或恭维，他们都会解读为攻击，并予以激烈抨击或冷眼对待。

自恋者处理冲突的方式很扭曲，他们更关心战胜对方，而不是实际获得他们真正想要的东西。相比于改善自己的命运，他们宁愿伤害（被他们视为对手的）对方。实际上，自恋者认为伤害对手是改善自身命运的最佳方式。这是一种同类相残的习惯：在他心中，贬损对手的自尊可以提升自己的自尊。

这是所谓“身份认同”现象造成的结果。如果你让我介绍一下自己，我很可能会谈到自己的工作、家庭或个人经历。如果你让我更深入一点，我会讲述我的信仰、需求和欲望，这就是我对自己的认识。因此，当有人不同意我的想法时，我会认为这是对我本人的异议，而不是对我的想法提出的异议。这种异议变成了个人冒犯，因为我对自

己的想法产生了身份认同，我无法将有此想法之人与想法本身区分开来。

为了进行建设性的协商，必须超越这种身份认同。将身份认同放宽之后，你可以在没有身份认同危机的情况下改变观点。实际上，通过对改变保持开明态度，你可以形成更稳固的身份认同意识。如果你不认为自己是为了削减成本而必须裁员的人，而是告诉自己："我是必须削减成本的人，我愿意综合所有可用信息，了解并选择最好的行动方案。"情况会如何？这种转变为建设性的协商创造了条件，令你可以了解削减开支的更好方式。关键在于放弃对表面立场的执着态度，关注真正的利益所在。这正是自恋者所无法做到的一点。

冲突入门

冲突或许很难解决，但这并不意味着冲突神秘莫测。实际上，冲突相当容易理解。通过分析冲突——俗话说的由表及里——我们可以详细了解如何将其破坏性力量转化为生产力。

以一个简单的冲突为例，从中找出冲突的核心元素。一家科技公司的两名经理争执不下，管理服务台的女经理想再招聘一名电话接线员，而管理销售部门的男经理却想再招聘一名售货员。资金有限，只够多招聘一人，谁会得到录用呢？两名经理对此争执了整整一周的时间。冲突有三个必要因素。

分歧。分歧就是意见不合。此处的分歧显而易见：服务台经理和销售经理对应该聘用哪名员工意见不一。注意，如果任何一人同意对方的意见，分歧就会消失，矛盾也会化解。

短缺。某种限制令双方无法不顾另一方的行为而获得各自所需。短缺造成了相互依赖，进而又制造了冲突。在本例中，短缺的是资金，资金只够录用一名应聘者。如果资金足够两名经理雇用各自青睐的应聘者，他们或许会对哪名应聘者更优秀存在分歧，却不会产生冲突。每个人都可以雇用自己青睐的员工。

在考夫曼的家中，短缺现象是这样形成的：

索菲：（走进厨房，看到柜子上有一块饼干）“那块饼干归我了。”

托马斯：（和她一起进来）“我先看到的。”

索菲：“不是，是我的。”

托马斯：“不是，是我的。”

弗雷德：（写过一部关于冲突解决的书，知道没有短缺现象，就不可能存在冲突）“大家放心，这里有一盒饼干，你们每个人都可以吃一块。”（弗雷德拿出一盒与柜台上的饼干一模一样的饼干。）

索菲：（指着柜子上的饼干）“不一样，我想要那块饼干。”

托马斯：（同样固执地指着柜子上的饼干）“不是，那是我的饼干。”

所有权纠纷。对于谁有权分配资源，或遇到无法调和的分歧应该使用什么样的决策机制，双方存在分歧。在聘用员工的例子中，预算不归两名经理所有，二人也无权做决定。如果两名经理将这件事呈报给对录用决定有最终发言权的个人，那他们便可以（共同）将这件事交由上级裁决。

所有权明确时，意见不一和短缺并一定会导致冲突，甚至可能会促成合作。就我的孩子而言，如果其中一人（诚实地）说："这块饼干是我的零食，我留着准备等会儿吃的。"另一个人则会接受这种说法，并立即改变语气恳求道："我能咬一口吗？"

在更大的范围内，分歧、短缺和明确的所有权是自由市场的基础。假设我持有一家上市公司的1000股，你有1000美元。在这种情况下，不存在所有权纠纷。我们同意进行交易，你给我1000美元，我给你股份。我们两人对于股票的价格意见不一，我认为每股不到1美元，你认为每股超过了1美元。我们两人都承认，在此情况下，资源是短缺的。两人都愿意既得到钱，也得到股份。在本例中，冲突的前两个因素——分歧和短缺——仅仅为我们创造了交易的机会。

如果三种元素中的任何一种消失，冲突也会消失。我们将利用这一见解，构建一种解决冲突的流程。

个人冲突

以我的孩子经常出现的争吵为例。

"柠檬是最好吃的冰激凌口味。"丽贝卡提出。

"不对，巧克力味更好吃。"帕洛玛回答道。

"你错了，"丽贝卡坚持说，"柠檬味比巧克力味好吃。"

"不对，你才错了，"帕洛玛反驳道，"巧克力味比柠檬味好吃。"

所有父母都知道这种无休无止的争吵是有问题的。这些孩子在吵什么？其中并不牵扯物质利益，这只是个人喜好问题而已。为什么他

们就不能尊重各自的不同意见呢？他们不能，因为他们设置了必须分出输赢的情景。“最”一词造成了短缺的假象，只有一种口味是最好吃的，所以只有一个孩子是对的，这就是我所谓个人冲突的例子。

不仅小孩会因为个人喜好而争吵，我年轻时在阿根廷多次见过敌对球队的球迷从口头争吵发展到拳脚相加。

“河床队最强！”

“不对，博卡青年队更强，河床烂透了！”

“不许这样说河床！”

“我想怎么说河床就怎么说！”

“我跟你拼命！”

同样，有人烧掉美国国旗的行为也不牵涉任何物质利益，但这并不能阻止有些人攻击烧国旗的人。显然，人们对于没有物质后果的争论非常看重。但究竟有什么利益牵涉其中呢？通常，我们是在捍卫某种令我们产生了身份认同的坚定信仰。讨论的终极问题关乎身份认同与自尊：谁对谁错、谁聪明谁愚蠢、谁正义谁邪恶。

如第四章所述，我们都是通过自己的心智模型体验世界的，我们有不同的品味、个人经历和文化背景等。当然，我们也有着不同的观点。问题在于，我们认为观点不仅仅是我们的世界观，而是认为它们是对世界的准确描述。此外，我们还会对自己的观点产生认同感，并视之为自身必不可少的一部分。我们固守自己的想法，而不是将自己视作持有这种想法的自由思考者。对我们的观点提出的质疑变成了个人冒犯，是怀疑我们个人价值的侮辱之词。当然，我们迫不及待地反唇相讥，为自己辩护。

事情不必如此。如果除了个人喜好，观点不会对任何事造成影响，继续下去的合理方法是承认并尊重每个人持有自己想法的权利，我们需要承认每个人都对其观点享有所有权。解决个人冲突的唯一方式就是“化解”冲突，表明“正义”和“自我价值”并不存在短缺现象。你的高度自尊心无损于我的自尊，反之亦然。每一方都有权持有自己的观点，谁也无权自称掌握了真理。因此，我们可以同意相互之间存在分歧并和平共处。

只要“哪种冰激凌口味最好吃”的问题变成“我最喜欢哪种口味”，短缺的问题便会消失，每个人都有充足的空间去选择自己的喜好，而不必影响对方或被对方影响。因此，只要有一个人说“比起巧克力味，我更喜欢柠檬味”，而另一个人回答说“比起柠檬味，我更喜欢巧克力味”，冲突便会迎刃而解。

即便有一方想将自己的观点强加给对方，另一方也可以维护自己有任何喜好的权利，而不必陷入争吵。如果第一方抨击道：“难以置信，你居然这么蠢！你难道不知道柠檬比巧克力好吗？”第二方可以回答：“我明白你更喜欢柠檬，但我口味不同，我更喜欢巧克力，而不是柠檬。”

遗憾的是，一旦纠纷涉及宗教、道德或政治问题，尤其是在我们相互之间有交往关系且需要采纳同一套价值观的时候，情况处理起来就没有这么容易了。如果想继续在一起，我们就不能仅仅同意相互之间存在分歧并各行其是。关系恰恰意味着我们不能各行其是，我们需要寻找解决人际冲突的共同立场。

> 2001年，美国国家卫生统计中心公布称，20% 的初婚夫妇在5年内离婚，33%在10年内离婚，50%在20年内离婚。白头偕老、稳定婚姻的时代似乎已经结束。

二婚的下场更加悲惨。2/3的二婚夫妇最终离婚，而且二婚的寿命比初婚还短。实际上，长期的婚姻关系要比这些直观的离婚数据所显示的情况更加悲惨，因为许多已婚夫妇已经分居，但并没有办理合法的离婚手续。还有“有名无实”的婚姻，在这些“死去”的婚姻关系中，伴侣双方继续生活在一起，但感情已经疏远。有的夫妇公开同意为了孩子、经济原因，或者甚至只是为了面子，继续住在一起，同时却过着各自独立的生活。有的夫妇心照不宣地以这样的方式生活，但并无公开的协议，而且往往一方有婚外恋。

——约翰·W.雅各布斯

人际冲突

业务关系和私人关系一样要求严苛。职业关系的根本挑战在于，在了解和学习如何与老板、同事、员工、供应商、顾客等求同存异的同时，你还必须完成工作。面对环境与人际障碍，你必须合作，取得具体的成果。你必须与生活方式截然不同的人合作，对我们多数人而言，这很难做到。

如今的全球经济要求我们与性别、种族、宗教、文化、时代、性取向和教育水平各异的人共事，与多样化的人群保持密切往来的需要形成了滋生人际冲突的肥沃土壤。人们容忍差异、互不干涉还不够，组织要求领袖创造包容的环境，让所有员工都能受到尊重、互相尊重并进行合作。与持有不同价值观和态度的人共事的需求可能会造成很大的压力，有许多困境和矛盾处理起来都需要极高的敏感度、智慧与技巧。例如，思考我为一家石油企业所做的多元化与包容性工作：你如何同时包容并尊重极端主义基督徒与同性恋的信仰？你如何要求前者在不藐视自己宗教信仰的前提下尊重后者？同时，这家企业明确地承诺其员工中必须包含这两个群体。

人际关系冲突很诡谲，是因为它们挑战了个人根深蒂固的信仰。与纯粹的个人冲突相反，这种冲突没有简单的解决办法。如果我们想维持关系，我们就不能仅仅同意各自对根本价值观和行为存在分歧。我们需要确立共同的标准，以协调一致地共事。这可以极大地丰富工作环境，但要做到这点，也极其困难。遗憾的是，我们许多人都勉强接受了面和心不和的局面，而不是直面创造真正团结的艰难挑战。维持和平（假象）的愿望往往会令我们回避冲突、在暗中清除异见，这些悬而未决的分歧变成了蔑视、愤恨和猜疑。

人际关系的成败取决于双方对重大分歧进行协商的能力。次要的分歧，如我是素食主义者，而我的业务伙伴吃肉，不会造成任何后果。但如果存在根本性的分歧，关系便会瓦解。如果我期望我的伙伴优先考虑生意，而他却休假去看孩子的校园剧表演，或者如果我的伙伴期望随时能联系到我，而我却关闭了一切联系方式，去参加静修会，那我们便是遇到了问题。我们最好讨论一下我们之间的期望错位，否则关系就会毁于一旦。校园剧或静修会的客观重要性与业务要求并无高下之分，但也不仅仅是个人喜好而已。为了保持关系，我们需要确定双方均可接受的行为标准。

在上一章，我解释了如何进行真诚的沟通，这些原则对于关系问题的处理至关重要。让我们以我的一名客户为例。一家咨询公司的高级合伙人伊恩发现自己总是与同事埃丝特意见不合。无论一方说什么，另一方总会立即提出反驳，令怨恨与悲哀的恶性循环继续下去。办公室领导马库斯请我帮助两名冤家改善关系。我知道，没有伊恩和埃丝特的积极参与，我的帮助不会起任何作用，所以我征求了他们的意见。伊恩和埃丝特都告诉我，他们也很想结束这种对立情绪。他们知道，他们需要合作，而他们的宿怨不仅令他们个人十分难受，也严重伤害了公司的利益。

我告诉他们我们首先需要进行真诚的沟通，让双方各自表达令他们感到烦心的事，然后共同协商出某种清晰明确、双方都满意的协议。他们用绝望的口气告诉我，他们已经尝试过这样做了，但最后却吵了起来，什么都解决不了。实际上，他们令情况雪上加霜。我回答说，在我看来，他们的失败表明他们不知道如何安全地处理“烫手山芋”。我提议充当“翻译”，让每个人都只对我说话，然后我对信息进行优化之后再传达给另一方。任何一方如果认为我曲解了信息的原意，都可以阻止我，并重述一遍。以下是对话开头的大致复述：

埃丝特：（对弗雷德说）“我无法和你共事，因为你总是妨碍我。”

弗雷德：（将埃丝特的信息翻译给伊恩）“伊恩，我很想更有成效地和你共事，但你做的某些事令我很难这样做。我想向你解释一下我为什么觉得你的某些行为妨碍了我，并了解一下你对情况的看法。”

伊恩：（对弗雷德说）“我无意妨碍你，你太敏感了。”

弗雷德：（将伊恩的信息翻译给埃丝特）“很抱歉你觉得我的行为妨碍了你。我明白这会令你很难与我共事。你并不是第一个告诉我我帮不上大忙的人，所以我可以理解你说的话。我向你保证，我一点也不想妨碍你，你是我的搭档和公司的重要一员。不过，我明白在压力很大的情况中，我经常会做出一些无意识的行为，这可能会妨碍到他人。你能举个例子说明我的妨碍行为吗？”

埃丝特：（对弗雷德说）“很多！比如我们上周五和潜在客户会面的时候。客户质疑项目价格时，我本想守住要价，但我还没有机会申明我们的立场，你就插话进来，给了个折扣。你究竟在想什么？你令我显得强硬得不可理喻，而你却摆出了随机应变、亲切友好的姿态。”

弗雷德：（对伊恩说）“我明白你并非有意要妨碍我，或许我太敏感了。担心搭档不支持我的时候，我会很受影响。如果能明白你行为背后的逻辑，我想我会克服自己的某些敏感想法。你愿意帮我吗？比如我们上周五和潜在客户见面的时候。我记得在我协商费用问题时，你插话进来，给了个折扣。我认为你的插话妨碍了我——不过我相信这不是你的本意。如果你同意事情的经过确实如此，你能告诉我你这么做的原因吗？”

伊恩：（对弗雷德说）“我并不是想妨碍你。你就快谈崩了！客户显然对项目的价格很不满，你不肯退让的态度更是火上浇油。即便打了折，我们也能赚一大笔钱。”

弗雷德：（对埃丝特说）“我明白我插话的行为是有问题的。我打断了你的话，唱了‘红脸’，让你唱了‘白脸’。另外，我明白你是想维持合伙人同意的费用结构。我想我是操之过急了，破坏了你协商的资本，我现在明白了。当时，我被急切的心情蒙蔽了双眼，我很担心会丢掉这笔生意。直觉告诉我，客户开始感到不满了，很快就会下达逐客令。我只想缓和紧张气氛，确保我们能谈拢这个项目。即便是按照我给出的折扣，这笔生意也十分有利可图，我不是在为自己找理由。我前面说过，我认为我操之过急了。我只是想解释我的逻辑，让你明白我这么做的原因。”

经过长时间的讨论，伊恩和埃丝特发现他们双方的所作所为都有可以理解的原因。在我的帮助下，他们同意遵守一系列基本规则。他们也意识到我在此前一次讨论会上向他们介绍的技巧应用起来并不像他们所想的那么容易。

“这些理论很好，我们已经在这么做了。”公司的合伙人总是说。在其后的一次合伙人会议上，埃丝特和伊恩都汇报称，“这些理论很简

单，但实践起来很难，我们还是不要自欺欺人了，我们并没有已经在这么做了”。

业务冲突

并非所有冲突都能在情感领域内解决。如果两名经理只能录用一名应聘者，且对最佳人选存在分歧，这就不仅仅是意见不一了。这种冲突无法通过改善关系来解决，他们不能仅仅同意相互之间存在分歧并保持相互之间的关系。两名经理需要做出业务上的决策，而这一决策会造成实际后果：哪一名应聘者会得到录用。如果每名经理都有自己的预算，那他们便可分别做出各自的决定，但此处的情况并非如此，他们需要共同做出录用决定——但他们有分歧，我称之为业务冲突。

业务冲突涉及影响资源如何在各方之间分配的决策，所讨论的终极问题是谁得到什么。在业务冲突中，需要做出会造成客观后果的具体决策。

解决业务冲突的最佳方式是通过共识。为了取得共识，每一方都必须从决策过程的一开始就拥有否决权。只有当所有人——不是简单多数，也不是只有一个除外，而是所有人——都接受并承诺实施，决策才算做出。

共识并不意味着每个人都认为这项决策是最上策，而是说每个人都可以接受这项决策。比如民主制度中最常见的共识决策方式之一：选举。选民每四年选出一名总统，人们对于应该选谁为总统存在巨大分歧。常常有大约一半的选民希望一名候选人当选，而另一半则希望另一名候选人当选。这何以能成为共识的例子呢？关键在于美国选民都同意，无论是谁赢得了更多的选举团[注]票，都会当选总统。每个人

都同意，无论是谁赢得了选举，都应该成为所有公民的总统。不仅仅是投票给当选者的选民，还有其他所有投票给其他人或没有投票的选民，这被称作过程共识。

我们在商界见过许多过程共识的例子。假设一名管理者和一名员工在讨论如何发货给顾客，员工希望按照先来后到的顺序安排顾客订单，而管理者却希望先为最大的顾客发货。两人对此讨论了许久，但无法取得一致意见。如果知道最后是先为最大的客户发货，我们多数人都不会感到惊讶，这是因为双方（像选民一样）或许在讨论过程中都有发言权，但双方都同意管理者有最终决定权（就像选举团负责选举总统一样）。

以权威为基础的共识——双方同意你有最终的决策权——是一件很微妙的事，除非地位较高的一方知道如何明智地运用这种权力，否则决策虽然也会做出，但过程却会不利于鼓励合作与创新。既然知道自己的努力几乎必定会成为徒劳，员工在提出自己的主张时会有多用心？如果员工的建议优于老板的呢？权威作为决策过程的原始形式，往往会削弱人际关系，破坏效率。为了解决这一问题，建设性的协商创造了鼓励员工分享信息的环境，而如果无法在合理时间内达成共识，经理仍然拥有决策权。

并非所有冲突都发生在人与人之间，有的冲突发生在一个人的内心。我们将这种冲突称为两难境地。我们通常会这样表达两难的境地：“一方面，我想这样做；另一方面，似乎那样做更好。”没有其他人在场，但我们的内心矛盾却有可能令我们陷入困惑与怠惰。

这种冲突是个人内在层面的而不是人际层面的。这种冲突涉及的双方不是不同的人，而是一个人关心的不同问题。假设你得到了晋升的机会，但这需要将你调到亚洲。你一方面因为对事业成功的追求，充满热情，想接受调任；另一方面，因为珍惜个人和家庭的

稳定，又忧心忡忡，想拒绝调任。你只是一个人，却因为截然相反的内在动机而左右为难。

完全以处理人际冲突的方式解决两难境地是有可能的。必须给每一部分发声的机会。经历两难境地的人可以站在每一部分的立场上，提出其观点，探讨另一部分的观点，进行对话。一旦所有部分都获得了发言权，就有可能发现更深层次的利益，寻找满足每一部分的解决方案。本章所有材料只要稍加修改，都可以直接用于解决两难境地。

从个人层面开始

正如球迷吵架的例子所提醒我们的，没有业务冲突，也可能产生个人和人际冲突。但没有个人和人际冲突，就不可能有业务冲突。两名经理关于应该录用谁的争论有着显而易见的物质后果，但也包含个人和人际层面。每名经理都与自己的职位有利益关系，都感到这其中牵扯到了自己的声誉与自尊，都想获得对方的倾听与尊重。如果两名经理只探讨冲突的业务层面，而无视个人和人际层面，他们就会冒失去信任和相互怨恨的风险。所有业务冲突都包含个人和人际层面，这正是从一开始就必须先解决这两个层面的原因。

以下是指导你经历个人或人际冲突的分步指南。我发现有一种结构化的方法可以神奇地帮助人们采用新的做法来解决冲突。这种方法抑制了人们要么争吵要么逃避的冲动，开启了合作的可能性。它帮助人们避免否认、回避、屈服、支配、多数派、升级或折中，采取建设性的方式。

假设你和同事在争论应该将资本预算投资在什么地方。你希望购买新的台式电脑，而你的同事想升级通信设备设备。你们对此争论了很长时间。现在，读过本书之后，你决定你想用建设性的协商来解决

这次冲突。你最初以为你和同事所争论的是物质问题：预算如何支出。你现在知道，不首先解决个人和人际因素，你们就无法以建设性的方式解决这一问题。所以你选择遵循以下步骤。在我的描述过程中，假设你是“B”。

个人准备。在和同事交谈之前，先花时间研究一下自己的立场、分析清楚你真正的需求与愿望是什么。这样做的同时，重申自己对共识决策与相互了解的承诺。将对话视作双方都有权发言与被倾听的交流，这至关重要。如果你为了击败同事陷入较量，结果会很不理想。寻找有益于对话的时机与场合也十分重要，在错误的环境中解决冲突可能会恶化情绪，不利于冲突的解决。如我们在第五章所见，即便是正确的对话，或正确的协商，在错误的语境中，也会成为错误的对话。

确定你的最佳替代方案。即BATNA（Best Alternative To a Negotiate Agreement），BATNA就是你通过协商能得到的最差情况，如果无法达成要取决于各方且各方均可接受的解决方案，这是你确保自己能获得的不受各方影响的结果。例如，如果你在和潜在的顾客协商，你的BATNA就是留下产品不卖。如果你在和潜在的雇主协商，你的BATNA就是不接受这份工作。BATNA亦称会谈底线。如果对方可接受的任何解决方案都无法为你提供高于BATNA的价值，最好的做法就是退出谈判。

如果你和同事无法就如何分配预算达成一致意见，你会怎么做？是失去全部预算还是将预算一分为二，让每人可以各自决定如何支出自己的一半，以这两种结果为底线的协商是截然不同的。通过找出你的BATNA，你可以明确自己的协商底线。这可以给予你信心，因为这样你就可以知道自己在无法达成协议的情况下能确定获得的价值。在准备协商时，你能做的最有用处的事情之一就是采取行动，提高自己的BATNA。例如，在协商卖房子时，替代方案是被银行没收并失去首

付金，还是有潜在买家的报价可以确保我卖出比原始投资更高的价格，两种情形截然不同。BATNA并不是既定的，你可以通过努力提高BATNA。例如，在应聘某家公司的职位之前，你可以学习技能，让自己更容易得到雇主的青睐。如果非技术工人的市场薪金水平是每小时20美元，而技术工人是30美元，你可以通过教育投资将自己的“最低工资”从前者提高到后者。提前做功课，带着较高的BATNA进入协商，这是最利于掌握主动权的策略。

> 一位智者生活贫苦。
>
> “你不要太聪明，”邻居质疑他，“如果你臣服于国王，你就不会过得这么贫苦了。”
>
> “如果你过得贫苦一些，”智者回答道，“你就不必臣服于国王了。”

在日常的协商中，这一准备阶段往往会被多数人忽视。我们急于想击败他人，公开讨论最好私下讨论的问题，因为大言不惭而激怒对话的伙伴，接受效果低于BATNA的协议。专业的谈判者每小时的对话至少要做十小时的准备工作。即便你只能花十分钟来准备，进入战场之前深呼吸几次、镇定下来，也总是更可取一些。

说明流程。在对话开始时，先以尊重双方立场的“第三种说法”（上一章有描述）为角度介绍情况。向同事解释你的意图是以建设性的方式解决冲突，问她是否愿意使用此处介绍的结构化流程。（如果她不想遵守这种流程，你仍然可以运用这些原则，但要求会更高。）简述以下步骤，并解释其背后的逻辑，邀请对方为了工作、关系和双方的利益遵守这些步骤。

A表达，B倾听。A表达立场，而你（B）负责倾听，且不打断她的话。在上一章有关有益表达的部分，我描述过这种表述的最佳格

式。在理想情况下，A应该熟悉这种格式。如果不熟悉，你也可以通过有益询问帮助她。让A说明自己的观点、逻辑、愿望和行动建议，在此期间保持安静。为A提供表达观点的空间，不打断她，这非常重要。在多数协商中，参与者不断地打断对方，这种行为令他们无法充分理解对方，这一点不仅妨碍了对话的进行，还表现出了缺乏尊重的态度。

B澄清。提出需要澄清的问题。询问A的立场，将你为了充分理解而需要补充的任何信息补充进去。此处的关键在于，不要下意识地问这样的自恋式问题："你难道不觉得……不对吗？"或者，"你为什么想做这么荒唐的事？"这一步的问题应该帮助A用尽量清晰的方式表达自己的立场。记住，目的在于理解、表示尊重和满足A得到倾听的合理愿望。

B总结A的话。一旦你认为你理解了A的立场，总结一下。总结有四个目的：（1）承认A是值得尊重的人；（2）证实你理解的意思就是A想表达的意思；（3）向A表明你认真倾听了；（4）向A表明你想确保你的理解是正确的。

A同意B的总结。A评价你的理解是否符合她想表达的意思。将你听到的内容总结出来还不够，还必须给A机会接受或否认你的总结。如果A对总结不满意，她可以提出修改，做出她认为必要的更改或补充。听完A的意见后，你提出新的总结，供她审核。如此往复，直到A满意你的理解为止。

转换角色。转换角色后，重复以上四个步骤。如果A没有遵循这一流程，你可以（温和而不自以为是地）提醒她，她最初同意并承诺过倾听你的话而不打断你，只问有疑虑的问题，且会通过总结来证实她的理解，直到你满意她"明白"了你想说的话为止。

对话。一旦双方都满意了对方的总结，且认为对方理解了自己，在商定时间内以自发性的互问互答为形式开始对话。这次对话的语气应该是相互了解，而不是单边控制，目的在于对比观点并寻找分歧的根源。所以，还没有到解决任何问题的时候，重点在于加深相互理解。

我们需要意见一致吗？思考这次对话是否会造成实际后果。如果冲突没有实际后果，你们之间存在的就仅仅是个人冲突而已，可以以同意相互之间存在分歧结束对话，如果冲突有业务影响，你们便需要继续我在下文“业务共识”一节中描述的步骤。

此时，几个重要目标已经实现。每个人都有机会表达自己的观点。每个人都有机会倾听并理解对方的观点，并将这种理解视为尊重的表现和对各自的认可。每个人都既得到了尊重也尊重了对方，并作为值得考虑的人得到了认可。这便是讨论业务问题的正确语境。

> 天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。
>
> ——老子《道德经》

你真正想要的是什么

至此，你已经解决了冲突的个人和人际层面。如果你需要继续协商，这是因为其中涉及了物质利益。现在要介绍的工具或许堪称本章最重要的工具。这一问题是以建设性的方式解决多数业务冲突的关键，你可以反复提出这一问题，形成从手段到目的的链条。

我们发现相互之间存在重大分歧时，往往会推断出双方鲜有相同之处。这种误解在冲突中发挥了重要作用，导致我们将协商视为对

抗。实际上，每个冲突的背后，都有着巨大的合作空间。如果双方没有共同利益，他们根本不会相互交流。无论我们觉得矛盾有多深，我们都需要对方来解决我们的困扰。例如，在“一战”的堑壕战中，长期相互对峙的敌对士兵会制定协议，尽量减少相互之间造成的伤害。在不放弃自己真正所需的前提下，发现如何满足对方的真正需求，这是解决业务冲突的基础。

为此，必须区分立场与利益。立场指的是每一名发言者带到协商中的明确要求。利益指的是基于立场的最终愿望或需求。我们需要超越双方无法调和的立场（我想购买新的台式电脑，你想购买通信设备），发现双方趋于一致的深层利益（我们都想为公司追求利润最大化）。

想一种你现在想要的东西。假设你想要一杯水。如果我问你：“你为什么想要一杯水？”你可能会说：“为了解渴。”所以你真正想要的并不是一杯水，而是解渴，水只是你解渴的手段。实际上，解渴很可能是达到更深层次目的的手段，这种目的或许是“感到满足”。

再次强调，立场是每名发言者带到协商中的明确要求。在我们的例子中，你想买新的台式电脑，而你的同事想买新的通信设备。利益是位于立场根源的愿望或需求。你想要新电脑是为了在工作站运行新的软件，你的同事想要通信设备是为了让销售人员可以无线接入公司的数据库。

为了发现立场背后的利益，我建议你们问一个关键的问题：“通过得到X，你能得到什么比X本身更重要的东西？”例如，你或许可以问同事：“通过得到新的通信设备，你能得到什么比设备本身对你更重要的东西？”或者简而言之，“为什么X对你重要？”

同事的回答可以表达出最初立场背后的利益：为销售人员提供无线连接。但这种利益也是立场，你还可以深入挖掘。你可以再问：“通

过为销售人员提供无线连接，你可以得到什么？”她可能会回答：“我可以让他们实时检查库存，对客户做出切实的交货承诺。”尽管新的通信设备既可以为销售人员提供无线连接，也可以为本地用户提供宽带网络连接，但两种目的却截然不同。一旦你理解了同事的推理过程，你或许会改变观点，同意为销售人员提供实时的库存信息确实比提高本地工作站性能要重要。或者也可能有其他方式可以提供这种信息，而不必将所有预算都花在升级通信设备上。通过提出这一简单的问题，你在决策过程中创造了此前没有的空间与灵活性，这是双赢协商的关键。

在分析利益的过程中，你可以深入到什么程度？通常有两个阶段。前三四次你问：“为什么X对你重要？”答案会提到外在需求。如果乔想加薪，他或许会告诉你他想存钱供孩子上好大学。他想让孩子上好大学，是因为这样他们才能拥有成功的必要技能。乔有此寄望，是因为这样他的孩子才能飞黄腾达、生活幸福。如果你继续问问题，乔的答案会越来越反映出他的内在需求。如果乔的孩子生活幸福，他便履行了自己对孩子的责任，进而感到幸福和安宁。如我们在第三章所做的讨论，人类的基本共同利益屈指可数：诚实、幸福、充实、和平与爱。

乔进入协商或许是为了要求加薪。老板一开始或许会以为他确实想要更多钱，但通过巧妙的询问，他会明白他真正想要的是知道孩子上大学的钱有保障后的安宁感。乔认为加薪是达到这一目的的好方法——他或许没错。但这并不是达到目的的唯一方法。或许公司可以用其他方法解决他的担忧，如学费资助或奖学金——其价值要远大于为乔加薪。

业务共识

让我们将这一道理转换为分步流程。记住，此时我们已经探讨了个人冲突，发现我们之间存在业务分歧。那么我们怎样才能达成共识?

寻找根本利益。此时，我们用上文的问题来发现立场背后的根本利益。每一方都问对方："通过得到X，你能得到什么比X本身更重要的东西？"

集思广益。一旦发现根本利益，你们就可以尝试制定新方案。集思广益的关键在于每个提议都是正当的，不允许批评、评判或争论，目的是尽可能多地列出替代方案，再"疯狂"的方案也有可能派得上用场。有时，正是那些"天马行空"的方案经过改进之后可以成为取得共识的解决方案。

假设丈夫想在度假的时候去滑雪，而妻子想去海滩，丈夫于是和妻子展开了建设性的协商。

"你为什么喜欢海滩？"他问。

"因为可以放松，享受温暖的阳光与海水。"她回答道，然后问，"你为什么喜欢滑雪？"

"因为可以在自然环境中锻炼，感受冒险与速度。"他回答道。

他们在集思广益的时候，想出了各式各样的点子：帆板、滑水、帆船、冲浪、浮潜、激浪漂流、皮划艇、登山、自行车游、山地自行车、攀岩、有温泉的滑雪场、滑沙或滑草、滑旱冰，等等。

协商和筛选。在列出替代方案后，双方可以讨论每一项方案的相对吸引力，此时的对话有可能会出现新方案。筛选和协商的过程会导致两种可能的结果：达成结果共识（对所采取对策取得一致意见），或者无法达成结果共识。

结果共识。在遵循以上步骤之后，很多人会找到共同的解决方案。充分探讨过各自的根本利益后，或许这对夫妻会决定去山地湖泊划帆板。这为丈夫提供了在大自然中锻炼的机会，而妻子也可以在湖边晒太阳放松。如果双方可以达成结果共识，对话就会进入本章后文描述的“执行承诺”。

过程共识。如果上述步骤无法形成实质上的共识，那双方可以执行约定的决策过程。对话的目的是不必使用这一机制，但如果结果共识看起来无法达成，这一策略可以带来一种解决方案。这种机制的例子包括权威人士决定、多数票表决、仲裁等。在等级组织内，解决冲突的一般机制是权威人士决定。决策空间的“所有者”可以选择对策。当权的管理者要谨记其目标是只在极端情况下且经过上述所有步骤后才能使用这一机制，只有在这种前提下，才是合理的方案。

在行使权力之前，管理者可以说：“我们已经向各自解释了自己对情况的看法和我们所认为的最佳解决之道，已经确认相互之间都理解透彻。我们探讨了需求和担忧，努力达成所有人一致同意的方案。遗憾的是，这个问题太难解决，太复杂模糊，像我们这样聪明、善良的人无法找到一致的解决办法。所有人都同意这点吗？”

如果人们同意，管理者可以继续说：“既然如此，我想请求你们支持我做出决定。我对这次决策负有最终的责任，虽然我无法确定我是对的——人们对不同的方案提出了精彩的论据——但我相信这是在目前情况下的最佳行动方案。你们是否能向我承诺会予以执行？我保证在试行这一策略一段时间后，我们会重新探讨，评估其效果如何。如果我们有顾虑，我们会重新开始讨论。”

如今，人们经常听到“等级的终结”，这是无耻的谬论。任何机构都必须有一名最终掌权者，即“老板”——可以做出最终决策并期望人们遵守决策的人。在面临共同危险——所有机构迟早都有可能

面临这种危险——的情况下，所有人的存亡都有赖于清晰的命令。如果船即将沉没，船长不会召集水手开会，而是会下达命令。要想挽救这艘船，所有人都必须遵守命令，必须明确地知道要去哪里、要做什么，并毫无意见或异议地执行。组织内的“等级”及所有人的无条件接受是危机中的唯一希望……组织内的每个人都应该只有一个“主人”，这是合理的原则。

——彼得·德鲁克

避免使诈。正如法庭不接受匿名原告的证词或没有搜查令的证据，管理者也不接受单方面上报冲突的企图。为了避免这种不正当的企图，必须确立一定的原则和行为。我所建议的基本规则如下：

（1）信息是开放的，每个人都可以和任何人探讨他们认为有关联的问题。

（2）如果两个人遇到了业务冲突，他们必须先尝试用本章所描述的流程自己解决冲突。

（3）如果无法达成协议，他们必须一起将问题汇报给其共同（或各自）的经理。

（4）如果一方拒绝一起将问题汇报给管理者，另一方必须告知前者他会独自上报，并再次邀请不愿上报的一方一起将事件上报。

（5）如果前者仍然予以拒绝，后者则可单方面将问题上报给上级。

为了确保这一机制奏效，管理者必须拒绝听任何下属单方面汇报给她的任何说辞，除非她在提出以下问题后得到了肯定的回答：

（1）“你和你的同事尝试过用建设性协商的方式解决这一问题了吗？”（如果答案是否定的，则说“先去试一试”。如果答案是肯定的，则提出下一个问题。）

（2）“你邀请过同事和你一起到这里来汇报问题了吗？”（如果答案是否定的，则说“先去邀请他”。如果答案是肯定的，则提出下一个问题。）

（3）“你告诉过同事如果他不和你一起来，你会单独将问题汇报给我吗？”（如果答案是否定的，则说“先去告诉他”。如果答案是肯定的，则听这名员工介绍情况，或叫另一名同事来参加讨论。）

有的经理走向了另一种极端，认为任何上报的行为都是下属不尽职的后果，他们用“往上指派工作”这种鄙夷之辞来描述任何要求对下级经理无法解决的问题进行协助调解和仲裁的行为。尽管下级经理确实有可能是在将责任推脱给上级，但认为所有上报行为都是不称职的表现，这是以偏概全的错误看法。如果所讨论的问题会造成关乎全局的影响，双方确实有必要让高级经理参与到讨论中。

追求BATNA。如果分歧仍然难以弥合，每个人都应该分别追求其BATNA。有人认为无法达成共识是不利的结果，并非如此。往往最好的结果，为各方增加价值并尊重各方所有权的结果，就是不达成一致意见。假设我出售的电脑生产成本为1000美元，并假设你对我所出售的电脑估值为900美元。让你以高于900美元的价格买我的电脑并不合理，让我以少于1000美元的价格将电脑卖给你也不合理。最好的结果就是不进行交易，让你礼貌地带着900美元离开，让我礼貌地留下电脑。在“同意”对方及双方关系的时候，要明白你是可以“拒绝”交易的，这十分重要。

承诺执行。无论双方做出了什么样的决定，现在都必须做出执行决定的承诺。下一章将专门探讨如何做出完美的承诺与协调。

评估与学习。协商结束后，立即对冲突的原因、对过程的满意度和每个人是否对结果感到平静进行共同评估，会很有帮助。这种评估可以清除任何残留的情绪影响，改善关系和未来的合作前景。有用的问题包括：

我们能从这次冲突中学到什么？

我们如何将再次发生类似冲突的可能性减少到最小？

我们原本可以采取（以及将来可以采取）什么改善措施？

我们的情绪如何？在这方面，还有我们需要解决的问题吗？

我们的关系如何？在这方面，还有我们需要解决的问题吗？

庆祝。花些时间庆祝一下。你们出色地齐心协力、解决问题、加深关系、改善所有人的幸福感，这值得嘉奖！



为了判断建设性的协商是否奏效，寻找以下迹象：

灵活性。实现建设性协商的最明显结果之一就是互动更轻松、更顺畅。当人们有机会各抒己见并受到重视，他们在情感上就不会那么执着于“保持正确”和坚持最初立场，双方可以更理性、更有成效地探讨其真正的需求。

新方案。这种方法有助于透过各自根深蒂固的立场深入了解其更深层次的利益。使用这种方法时，人们会发现改变其立场的新信息。通过询问与表达的过程，会出现解决问题的新方案，这是原本谁也无法预见的。人们将食材带到厨房，真正地共同烹饪美食佳肴，而不是参加所有菜肴都已经提前烹饪好的“聚餐”！

竞争优势。当人们相互尊重、研究更好的解决方案时，他们也增加了对自己合作能力的信心。在受权力斗争和权势人物支配的商业世界中，能以建设性的方式解决冲突的组织拥有着显著而可持续的竞争优势。

布鲁斯与拉里的对话重演

假设布鲁斯和拉里——本章开头所举例子中的汽车公司经理——掌握了建设性协商的技巧，他们会如何针对安全与污染控制的冲突进行对话?

布鲁斯：“拉里，跟我讲一讲你对新车的想法。”

拉里：“当然可以。根据仿真模型，这款车的燃油经济性不符合政府规定。为了改善里程油耗、减少排放，我建议我们减轻车身重量。”

布鲁斯：“让我来确认一下我理解了你的立场。你想改善里程油耗，因为现在的油耗不符合政府标准。你认为这样做的一个好方法是减少车身重量，因为车身重量轻，油耗就少。对吗？”

拉里：“总结得很好。我想听听你的观点。”

布鲁斯：“好的。我明白我们不能无视污染控制规定。不过，我很担心如果减轻车身重量，我们会在安全性方面付出惨重代价。如果发生撞车事故，车身越轻，车内乘客受到重伤或死亡的概率就越高，我不希望生产这么危险的汽车。我的建议是通过寻找其他改善动力系统性能的方式，将我们的平均水平降到政府标准以内。”

拉里：“让我来总结一下。你同意我们需要遵守政府规定，但你认为为此而减轻车身重量太危险。你希望通过改善动力系统的效率来达标。我理解得对吗？”

布鲁斯：“没错。那么我们现在怎么办？”

拉里：“我们来确认一下我们理解了各自立场背后的担忧。如果保持现在的车身重量，你能达到什么目的？”

布鲁斯：“安全。我希望尽量保证人们在遭遇事故时的安全。拉里，如果改善这款车的燃油经济性，你又能达到什么目的？”

拉里：“合规，这意味着我们能继续经营下去，而不必面临巨额罚款和法院禁令。”

布鲁斯：“对我来说，这听起来很合理，我也希望如此。”

拉里：“实际上，对我来说，安全听起来也很合理，我和你一样希望保证安全性。”

布鲁斯：“很好，看起来我们同意安全和合规都是必要的。关键问题是，我们是否有办法既让这款车符合规定又不降低安全性？告诉我，拉里，我们需要怎样做才能合规？我们需要减少多少的燃油消耗量？”

拉里：“实际上，没那么容易。合规性并不是以单个车型来评估的，而是以整个车系来评估的。我们计算出整个车系的平均里程油耗，这个数字需要符合政府标准。”

布鲁斯：“所以如果其他车型提高燃油效率，这辆车保持现状也可以？”

拉里：“理论上说，没错。但其他车型的主管可不会来找我说他们愿意提高其燃油经济性。”

布鲁斯：“我明白，但至少这是一种选择。”

拉里：“没错。说起选择，布鲁斯，我们有办法既降低油耗又保持这款车的耐撞性能吗？”

布鲁斯：“我们需要改善引擎效率。”

拉里：“还有其他办法吗？”

布鲁斯：“实际上，高级工程领域已经在测试一种新型合金和一种‘褶皱’技术了，这可以在保持底盘硬度的前提下将车身重量减少1/3。这项技术很有前途，但目前成本较高。”

拉里：“多高？”

布鲁斯：“据我估计，每辆车的造价会至少增加500美元。”

拉里：“这远低于不合规造成的损失，也低于政府测试和《消费者报告》安全性评分太低造成的损失，更不用说额外伤亡事故造成的人命损失。”

布鲁斯：“很可能，但我无权做出这种决定。”

拉里：“谁有权？”

布鲁斯：“我们必须去和弗兰克谈谈，他可能还得征询北美运营部的领导层。”

拉里：“我们什么时候能和弗兰克谈话？”

布鲁斯：“我来打电话给他的秘书，预约一小时的时间。他催了我好几周了，所以我很肯定他明天就会见我们。”

拉里：“很好，弗兰克定了时间以后，你马上打电话给我。”

布鲁斯：“当然。非常感谢，我想我们能向弗兰克提出一些好点子。”

解决与恶霸产生的冲突

和愿意参与上文所述过程的同事共事自然不错，但情况未必总能如此。我们常常必须同以前的校园恶霸解决问题。在个人冲突中，你永远都可以一走了之，主动同意双方持有异议。然而，在业务冲突中，怀有恶意的同伴会造成严峻的挑战。好消息是，只需一个人就可以防止冲突升级。坏消息是，需要两个人共同努力才能形成双赢的解决方案。

关键在于通过主动倾听对方表示尊重。如果一方想强制推行自己的观点，另一方可以礼貌地坚持自己的立场。如果一方执意攻击另一方，另一方也无须以牙还牙。现在我们来看一看，如何在自己不表现出攻击性且不放弃立场的前提下，回应攻击性的言论。让我们看看高明的拉里如何对付强硬的布鲁斯。

布鲁斯：“这会害死人的，我才不关心你的燃油经济数字。这款车已经太轻了，如果再减轻重量，我们还不如称其为移动的棺材。”

拉里：“你担心如果我们减轻车身重量，乘客在撞车事故中死亡的概率会增加……”

布鲁斯：“不死也是重伤，我们已经尽量在保证安全的前提下减轻重量了。这是动力系统的问题：他们可恶的引擎提供动力所消耗的燃油太多了。”

拉里：“我明白，你还担心生还者会遭受重伤。这款车的安全性对你十分重要，而我向你保证，这对我也很重要。你认为提高引擎效率可以改善燃油经济性，那么为什么没有提高呢？”

布鲁斯：“别问我！你怎么不去跟负责动力系统的哈维谈谈？他才是需要出力的人。”

拉里：“我会和哈维谈的，但我现在在和你谈，而且只要是能帮助这款车投产的人，我都会去找他们谈的。”

布鲁斯：“好吧，别来烦我了。我已经为了燃油效率尽量减少车身重量了。”

拉里：“你觉得你一点也没有办法改善这种情况了？”

布鲁斯：“除非降低安全性。”

拉里：“让我来问你一个技术性问题，布鲁斯。有没有办法能让我们在不增加重量的前提下提高安全性？”

布鲁斯：“当然有，要想改善安全性，我们可以做出数百种乃至数千种改动。”

拉里：“我们能做出其中某些改善安全性的改动，减少车身重量而不降低其耐撞性能吗？”

布鲁斯：“能，但这样我们会超出预算，这些改动会增加成本。现在，如果你增加我的预算，我们可以做出很多改动。实际上，即便

不改变车重，也有其他方式可以改善燃油效率。如果我们将车身设计得更符合空气动力学原理，我们应该能大大改善燃油效率。”

拉里：“好吧，那么为什么我们都没有尝试这些改动呢？”

布鲁斯：“我的预算有限，而且已经用掉了。关于流线型车身，制造部的负责人查克说若不投入巨资改进机具，冲压部就无法按照我们的规格浇铸金属。动力系统是一个自成一体的世界。我完全不知道哈维在那里做什么。为什么你要拿这个问题来烦我？人们愿意多付一点油钱，有什么大不了的？”

拉里：“关键问题不是油费，而是这款车会导致我们不符合政府的排放标准。若不想招致监管部门的怒火，我们目前就不能生产这款车。我和你一样希望看到这款车出现在大街小巷，也希望尽量提高其安全性。如果不改善燃油效率，这款车就永远都无法投产。领导层对此的态度很明确：任何新项目都需要符合规定。”

布鲁斯：“好吧，我不知道你想让我做什么。”

拉里：“我并不是想让你以安全性为代价减轻车身重量。鉴于这种权衡的复杂性，我想让你做的是帮助我组织可以影响车辆设计的重要经理开一次会，我希望我们准备一系列可以令这款车合规的可行方案，然后征询领导层，看看他们认为这种情况的最佳对策是什么。”

布鲁斯：“又开会！我一辈子都在开会！”

拉里：“你有更好的办法吗？”

布鲁斯：“没有。”

拉里：“那你愿意帮我吗？”

布鲁斯：“你想什么时候见……？”



在冲突中建设性地工作需要客观判断力和自制力。我的直接冲动往往是为自己的立场辩护，想通过获得自己所要求的东西获得胜利，然后我却会想起我所要求的东西往往都不是我真正想要或需要的东西，我的立场背后总有更深层次的利益。所以，如果我可以保持自制，参与建设性的对话，我总是可以找到为各方增加价值的方法。这种方式不仅会带来创造性的解决方案，还会为未来的合作奠定坚实的基础。在更加基础的层面，建设性的协商向人们表明，当他们看穿表面上的物质资源短缺现象，就会发现无限丰富的可能性。人们一旦相信自己的智谋，就会减少戒备心，增加创造力和合作精神。



在一则古老的儿童谜语中，谜面是：“五只青蛙蹲坐在树枝上，四只决定跳下去，树枝上还剩几只？”

如果你回答“五只”，那你就答对了，决定做某件事并不意味着真的做了。建设性协商的益处，只有那些贯彻所达成协议的人才会享受到。除非人们付出精力履行承诺，否则这一协议便会以失败告终。工作无法完成，关系会因为人们失去信任而变得紧张，每个人都会陷入责备的情绪中。在下一章，我们将探讨完美的承诺如何让建设性的协商开花结果。我们将了解如何构建正直的桥梁，跨越决定与行动的鸿沟。

---

1. 此处指《圣经·列王记上》中记载的一则故事：两名妓女在争夺一个孩子，于是请所罗门王主持公道。所罗门王无法判断谁是亲生母亲，于是假意下令说将孩子劈成两半，两名母亲一人一半。一名母亲见状便让所罗门王将孩子判给对方，另一名则支持将孩子劈成两半。于是所罗门王便明白了第一名妓女才是孩子的亲生母亲，并将孩子判给了她。——译者注

2. 选举团，在美国由各州选民投票推选组成，集中在一起选举总统和副总统。——译者注

第七章 完美的协调

信任是令组织得以运转的润滑剂。在一个组织中，没有某种形式的信任以某种方式在某处起作用是难以想象的。没有信任的组织不仅仅是异类，也是徒有其表，是卡夫卡想象出来的阴暗产物。信任意味着责任、可预见性、可靠性，这是促进产品销量、令组织生机勃勃的关键。信任是保持组织完整性的黏合剂。

——美国领导理论大师沃伦·本尼斯和伯特·纳努斯

经济生活……有赖于社会信任的道德纽带。正是这种同胞之间、不言而喻、不成文的纽带促进了交易，赋予了个人创造力，证明了集体行动的正当性……信任所代表的社会资本同物质资本一样重要。

——社会学家约翰·G.布鲁恩

“巴西粉花岗，切割成两平方英尺大的石板，贴到24英尺高的预浇铸混凝土柱上。花岗岩一半火烧，一半抛光。接缝处必须完美衔接，让柱子看上去像实心花岗岩一样。我们需要30根石柱，最晚4月底交货。你们能做到吗？”

市立公司的销售经理亨利挥了一下拳头，电话另一头的声音来自罗什公司的副总裁费利克斯。罗什公司是该地区最大的建筑管理公司之一。费利克斯邀请市立公司为其最大的项目之一——市中心的办公

楼开发项目——担任供应商，亨利知道这项任务可能会促成他们与罗什公司及其他建筑公司的更多合作。

这种机会千载难逢，他暗自想道。

“4月底，”他对费利克斯说，“没问题。”

“好极了！”费利克斯说，“我今天就起草合同，明天传真给你。”

亨利挂了电话，走进工厂。他找到了正在监督一项复杂工程的运营经理埃琳娜。

“埃琳娜，能抽出一分钟时间吗？”

“一分钟？”她问，“我只能抽出50秒的时间，我们的进度已经严重落后了，什么事？”

亨利解释了罗什公司的订单情况。

“4月底？我看不行。时间太紧了，我们必须昼夜不停地赶才能按时交货。”

“埃琳娜，这是我们一直在等待的重大转机。如果我们和罗什的这单生意做成了，我们就能和大腕儿们合作了。我们需要接下这单生意。别像工厂苦力一样思维狭隘，拿出市立公司的精神来！”

“好吧，”埃琳娜窘迫地说，“我们尽力而为吧。”

“很好，我就知道我可以指望你！”他离开时，埃琳娜低声嘟哝道，“我会尽力，但我没有做出任何承诺……”

问题立即出现了。事实证明，从巴西采集和运输粉花岗并非易事。第一次交货日期延误了，然后又延误了一次。花岗岩送到市立公

司的时候，距离罗什公司的最后期限已经只剩下两周的时间了。感觉处在风口浪尖上的亨利做出了一项重大决定：他命令埃琳娜推迟市立公司最老的客户之一——马丁集团——的一个项目，以腾出时间为罗什公司服务。

两周的时间转瞬即逝。尽管竭尽全力，但项目仍未完成，在亨利的施压下，埃琳娜下令增加加班时间。现在，这个项目既超出了预算，又没有完工。一周又一周的时间过去了，局面越来越紧张，亨利感到有必要亲自监督生产，而埃琳娜却觉得亨利出现在工厂里扰乱了秩序。亨利越来越阴沉，等着那通决定性的电话。最后，电话来了。

“到底怎么回事？”费利克斯大喊道，“因为你们该死的石板没到，我们都停工了！你答应4月底送到的花岗岩呢？”

亨利结结巴巴地解释着。他埋怨巴西人和送货延迟，但费利克斯打断了他。

“我才不在乎你和巴西人遇到的问题，你答应这个项目四周前就能完成的。我现在就过去，在工厂等我。”

费利克斯到达工厂，检查过近200块已经完工的石板后，看起来非常震惊。

“这些都不对！”他喊道，“每块石板一半火烧一半抛光！这不是我们要求的规格！”

“这是啊，”亨利反驳道，“我们完全按照你告诉我们的规格生产的——每块石板一半火烧一半抛光。”

“我想要一半的石板全部是抛光的，另一半全部火烧，不是每块石板一半火烧一半抛光。这么简单的指令你都不明白吗？现在你打算怎么办？”费利克斯继续说道，气得通红的脸离亨利的脸只有几英寸的距

离，“‘4月底，没问题。’你当初是这么说的。现在你已经延期5周的时间了，还毁掉了3/4的石板。现在你打电话给巴西人，让他们采集并运送近200块新的石板！你知道我的客户会怎么说吗？你知道这对我们的整个工程排期有什么影响吗？你知道吗？”

亨利还没来得及回答，一名助理便走上前冲他耳语道：“马丁先生正在办公室里等你，他很生气，他想知道为什么他的项目被延期了。”



决定命运的三个字——“没问题”——导致了无效工作与压力构成的连锁反应。最终结果如何？关系破裂，所有相关方都有可能遇到灾难性的问题。生意可能会——也确实——因为类似于亨利与费利克斯第一通电话的对话而失败。遗憾的是，很少人会对这种混乱局面感到陌生。我们多数人都经历过要求与承诺出现差错造成的危害与挫折。

亨利接受费利克斯的订单影响了许多人：费利克斯和亨利自不用说，但也包括埃琳娜、市立公司的工人、罗什公司的员工和客户、马丁集团和与其相关的人等。一句简单的交流——“你们能做到吗？”“能。”——催生了影响成千上万人、错综复杂的行动与反应链条。

相比于车轮的发明，人类的进化更仰仗于劳动分工。有的文明并没有发明车轮，却没有一个社会不存在专业分工。在当今世界，我们每个人都需要与多到难以想象的人合作才能生存。比如你今早喝的咖啡，思考一下将这杯咖啡送到你手上需要多少人出力。种植者、托运商、卖方、买方、包装商、零售商和所有为其提供服务的人，都属于这一不可思议的协同行动网络。无论我们是以老板与员工、团队成员，还是以夫妻关系合作，都在不断地相互提出要求与承诺，令我们得以协调行动。

这些对话会对我们的生活与关系造成巨大影响。你是完美履行承诺，还是草率处之？你是一言既出驷马难追，还是一时兴起说说而已？你如何——不仅通过言语，也通过日常生活中的行为——回答这些问题，很能说明你的为人。有人总是能如期、出色地完成工作，有人则总是延期，工作欠佳。你可以注意到同样的作用模式在群体中发挥作用。有的组织纵容拖延和低效，有的组织则重视承诺。在我从事咨询工作的这些年，我发现是否完美履行承诺与个人和群体的效率之间存在显著的相关性。如果在一种文化中，人们要求各自对其承诺的履行负责、重视承诺，信任、协调和效率便会形成。或许最重要的是，完美履行承诺的文化培养了成员的成就感、尊严感和自我价值感。

我们在直觉上都理解承诺的含义。人人都有所求，人人都做出承诺。我们多数人最终都会去做自己承诺要做的事——但也有可能食言。当然，我们总是能找到好的借口。那么我们是否真的对承诺太过草率？这真的有什么大不了吗?

对于费利克斯来说，这显然是大事，而有这种情况的也并非他一个人。围绕承诺产生的关系破裂现象，不论是在个人生活中，还是在企业生活中都随处可见。人们往往没有三思自己要如何履行承诺便做出承诺。在本章，我将说明做出完美的承诺意味着什么，以及如何创造和维护可靠的承诺网络。我们将设法通过完美的承诺树立诚信、信任和效率。我们将了解到，遵守承诺也包括承认情况有变、提出更改协议、在无法履行最初承诺的情况下，如何完美地遵守承诺。

人际互动

一对父母和他们四岁的儿子坐在餐桌旁，准备点菜。服务生听完父母点菜后，转向孩子。

“先生，你呢？您午餐想点什么？”

男孩面露喜色。

“爸爸，”他叫喊道，“他认为我也是人！”

服务生让这个孩子点菜的时候，是在认真地对待他。换言之，服务生承认孩子也是正当的请求者，是可以让他对自己的承诺负责的人。这令孩子感觉很好——无论老少，人人都渴望这种肯定生命的认可。承诺提醒我们，我们是社会动物。我们渴望感受到自己属于某种比自身更宏大的东西。

有时，我们会忘记这条朴素的真理。我们很容易将要求视作操纵的手段，以此逼迫他人按照我们的意愿做事。然而，这并非主要目的。承诺是为了促进合作、建立信任、展现言出必行的品质。关键的因素是清晰。成功的承诺会令各方清晰地了解最具体的事项：谁承诺（负责）在何时（向谁）提交何物。这些信息清晰明确并得到所有相关方认可时，可靠的承诺便达成了。如果能完美地遵守这种承诺，人们会感到安全，建立信任的关系，协调一致地展开行动。完美的承诺令生活更有成效、更愉快。然而，如果承诺出现差错，生产力会骤然下降，信任会变成怨恨，人们会受到伤害。

多数承诺对话都以要求开始。

“你能来我办公室一趟吗？”

“请将订单发送至我的新地址。”

这些要求看起来直截了当，所以我们不会深思熟虑。然而，它们值得注意。许多承诺对话在此时就已经出现偏差了。

敢于要求

一名生产部经理很难严格确定是否能如期完工。在评估过情况后，他认为他需要增加一次轮班才能按时完成项目。由于加班会增加公司的成本，他需要征求工厂经理的许可，但他不愿意公开提出要求。他听到老板多次抱怨过预算很紧，公司在督促他控制成本。他决定采取温和的方法。在一次员工会议上，他提到他的项目实在很需要增加一次轮班。人们纷纷点头，每个人都觉得很紧张。生产部经理离开会议的时候，如释重负。他相信老板知道他需要帮助，他等着老板在会后打电话给他，增加轮班，但老板一直没有打电话。生产部经理大失所望，以为工厂经理宁愿延期，也不愿增加成本。他延期完成了项目。想象一下，等他因为没有如期完成项目而遭到斥责时，他该有多惊讶。

和我们许多人一样，这名生产部经理想隐晦地提出要求。他拐弯抹角的方式让自己不必公开承认需求，但也令他们无法坦率地探讨如何在增加人力的成本和延期之间做出取舍。此外，这还可能造成误解：工厂经理听到了他对需求的表达——他完全理解这种需求，却不认为他需要答复——而生产部经理将认为工厂经理是在以沉默拒绝他的要求，接受延期。实际上，如果知道为了如期交货必须增加轮班，工厂经理会批准增加这项开支。

我们每次提出要求，都会暴露自己。我们承认自己需要别人的帮助才能取得理想结果。正如提问表明我不知道答案，提出要求也意味着我无法独自完成某件事。如果自我形象很脆弱，承认自己的一筹莫展，可能会对我的自尊造成打击。我可能会像古板的大男人一样，以永远不请教别人的方式来避免这一问题。这种选择似乎很缺乏远见，但还是有许多人会在个人和职业生活中无意识地落入这一陷阱。

许多职业人员的自尊来自“单枪匹马完成一切”或“无所不知”——或至少看似有这种能力或作为。因此，许多人往往以无法完成工作为代价，拒绝请求帮助。“独行侠”的文化——主张最有能力的人就是最不需要帮助的人——会对组织造成严重破坏。人们掩盖问题，到问题暴露时已经来不及解决，然后他们又试图归咎于外在环境。

除了暴露自己的需求，要求别人做某事还存在被拒绝的风险。你提出要求的对象可以拒绝。对于总是掺杂个人情感的人来说，遭到拒绝的可能性难以承受。如果别人不接受他们的要求，他们会感到委屈和羞愧。尽管不提出要求的话，他们一定无法如愿，但为了避免这种挫折，他们也宁愿不提出要求。在你的一生中，你肯定也曾选择隐瞒自己的要求、希望对方能读懂你的心思并满足你的心愿，你能想起这些时刻吗?

生产部经理的故事展示了避免提出明确要求的一个常见策略——提出隐晦的要求。生产部经理可能会辩解说，他确实要求过增加资源。他可以辩解说，他在员工会议上要求过增加轮班。他的话有一定道理，他确实提出过这个问题，但没有提出明确的要求。明确的要求必须具备多个基本元素，而这名经理几乎一个都不具备。他没有将要求提给具体的对象（他的老板），当然也从来没有要求过答复。“但我的老板点头了！”他可能会说。这不能算作协议，正如说“好吧”的意思也可能是“我明白”，而不是“我同意”。经理选择提出隐晦的要求，是因为他不愿意提出明确的要求。因此，他关于增加资源的对话从来就没有开始过。

这种模棱两可的话语在许多不同的语境下都出现过。如果我让一名同事“尽快”将某些信息发给我，她答应的可能是等她方便的时候尽快完成这一任务，而我却期望她立即开始处理这项任务。因此，这种“礼貌”对话最终导致双方对峙公堂的例子不在少数。明白隐晦要求

有多危险的人们更容易承担被拒绝的风险，明确提出要求。为此，以下因素缺一不可。

表达。必须以接收者可以听到并理解的方式表达要求。

请求者。如果提出要求的人身份不明，接收要求的人就不可能知道他们在同谁打交道。设想你收到一封语音邮件，对方让你回电话。但此人没有留下姓名，你也认不出其声音。你肯定不会回电话。

接收者。没有指定接收者的要求就像没有收件人的电子邮件。接收者身份不明时，你便没有指定任何人对要求做出反应或负责实现要求。如果你在会议上宣称“应该有人将这些变动通知给销售人员”，且“所有人”都同意，我猜一定没人通知。为什么？因为在承诺对话中，“所有人”就意味着“没有人”，而“有人”就意味着“没人”。

标准。请求者的目的是让接收者在特定时间内提供某种服务。为了保持清晰明确，满足请求的条件——请求内容、完成时限——必须对可观察的标准做出明确规定。如果这些条件表述不明，对话便难以维持在正轨上。例如，经理让员工“更加积极”，是在自讨苦吃。他说的“积极”是什么意思？他的标准是什么？他希望什么时候看到这样的改变？表达愿望与要求的主要区别是是否存在用以评估完成度的可衡量标准。

需求。每种要求的根源都存在某种请求者想满足的需求或愿望。让要求的接收者知道根本的需求是什么，可以带来许多提出替代方案的机会，以此来满足需求，而不必满足要求。

协议。仅仅陈述要求就像是将合同文本发送给了对方。除非他们签字，否则就不存在合同。“你能承诺这么做吗？”这一问题将皮球踢给了对方，从而完成了要求。这也强调了要求不是“尝试”做某件事，而是“承诺”做某件事。

我们可以使用以下表述结构完整地表达要求：

为了完成W（满足某种需求），我请你在Y（具体时间）之前做X（具体行为）。你能承诺这么做吗？

要求还会导致另一种问题，有人以为提出要求的行为就相当于接收者做出承诺了。你可能会收到一封邮件通知你下周一开会，除非你和召集开会的人提前有约定，否则你便可以正当地将这一通知视作要求——你可以接受或拒绝。要求并不是承诺。

另一方面，如果你是请求者，我建议你每次都要求答复。收到接收者——或获得接收者授权的人——的答复，你才能宣称获得了承诺。谁也不能替别人做出承诺。做出承诺的人需要签字画押。（当然，人们会对反复出现的情况做出总体的承诺。你可能对老板做出过长期承诺，保证一定会参加他提前24小时通过电子邮件通知你的会议。如果你们达成了这种协议，那么恰当的邀请也可以算作承诺。）

即便你认为这种做法很合理，也并非所有人都能接受。总有人倾向于认为只要他们提出要求就意味着你做出了承诺。为了避免在与这些人的交往中遇到问题，立即提醒他们注意这个问题符合所有人的利益。不规范的要求可以通过明确的答复来纠正。

答复

要求不是承诺对话中唯一一个含糊其辞的部分，人们也总是出于类似的原因在答复中搪塞敷衍。我们不想受到承诺的约束，抑或不想拒绝别人，所以我们选择给出含糊其辞的答复，这往往会带来短期利益。埃琳娜向亨利给出了含糊其辞的答复，其后几周，两名同事得以装作一切顺利的样子。但生产开始延期时，亨利却想让埃琳娜遵守她

从来没有做出的承诺。如果埃琳娜明确地说她无法承诺，她就能帮助亨利避免做出含糊其辞的承诺。相反，她含糊其辞的答复令情况雪上加霜。

如果说要求的挑战在于鼓起勇气开始对话，答复的挑战则在于找到以诚实的态度继续对话的意志力。为了诚实地做出答复，我建议你们在做出承诺之前，思考4个问题：

1. 我是否明白对方要求我做什么？

2. 我是否具备完成这种要求的技巧与资源？

3. 我是否相信我要依靠的人能够不负所托？

4. 我是否愿意承担预估潜在失败的责任？

如果你无法对全部4个问题给出肯定的回答，你便无法无愧于良心地做出承诺——至少在没有进一步澄清的情况下，是无法做到这点的。

我认为对于一项要求，有且仅有6种清晰的答复。这些答复令对话中的各方知道谁承诺在何时做什么，以及谁有权让谁对什么事情承担责任。按照这些清晰的答复，可以接受其中的声明和质疑其他任何人。6种答复如下：

1. “是的，我保证。”

2. “不，我无法承诺。”（但我可以尝试……）

3. “我需要澄清。”

4. “我承诺（在特定日期之前）给出答复。”

5. “我的接受是有条件的。如果R（双方均可观察到的一项条件）发生，我才可以承诺满足你的要求。你觉得这样行吗？”

6. “我来提另一项建议给你吧。我无法在Y之前做X，但我可以在T之前做S。你觉得这样行吗？”

或许你还知道有一种答复不在列。我可以断言，它要么是这6种答复之一的变体，要么并不清晰。可能的不清晰答复成千上万，任何其他答复都有可能令对话脱离正轨。

第一种答复是：“是的，我保证。”保证就是承诺在未来做出某件事，或在我们有权代表别人做出承诺的情况下，承诺他们会做出某件事——此类声明的例子有：“我会去开会的”“我会在六点半之前将包裹送到的”或“我们的技师会在明天下午检查你的电脑”。你在说“我保证”的时候，就是承担了遵守承诺的无条件责任。“我无法拒绝”或“他过于坚持，我最终不得不接受”这样的借口并不成立。完美履行承诺要求你在任何情况下都要承认自己的保证并处理好你与债权方（你做出承诺的对象）的问题。

第二种可能的答复是：“不，我无法承诺。”作为接收者，你永远都可以拒绝要求——这就是请求与强迫的区别。你可能有很多很好的理由：你可能不理解对方的要求；你可能不具备所需的资源；你可能不具备所需的技巧；你可能不信任你所依靠的人能不负所托；你可能认为对方的要求会产生适得其反的效果或与你此前做出过的承诺相冲突；你可能预料到会出现你不知如何解决的问题；或者你也可能仅仅是不想这么做而已。当你说“我拒绝”的时候，你仍有可能会尝试满足对方的要求，却没有做出承诺。你令对方无权让你负责。各方都明确地拒绝要远好过因为一句优柔寡断的“我想想办法吧”而陷入僵局。

第三种可能性是要求进一步澄清。要求不明晰的时候，你可以要求对方提供更多信息。例如，如果我让你帮我完成一个项目，你可能

会问：“你需要什么样的帮助？”然后你可以做出知情的选择。如果你担心提出要求澄清情况的问题会令你显得无知或不情愿，你往往会在并不真正了解所承诺之事的情况下接受要求。

第四种可能的答复是承诺在特定日期之前给出答复。当你需要了解你是否可以无愧于良心地对前四个问题给出肯定答案的时候，这便是合适的答复。你或许需要检查资源、得到他人的明确承诺（并确认他们的可靠性）或预测可能的问题并相信你有办法解决这些问题。例如，我让你在周五之前准备好某个项目，你可能会认为你需要两名同事的帮助。那么你的答复或许会是：“我先去问问我的同事，因为我需要他们帮忙，但我不确定他们是否有时间。我一小时后回复你。”在说“回复你”的时候，指定时间非常重要。如果你只说“我想想办法吧”，谁也不知道对话进行到什么程度了。

第五种合理的答复是有条件的接受。在这种因情况而定的约定中，承诺取决于一项可观察到未来会发生——或促成——的条件。例如，我让你准备一些有关产品线的信息，并在当天下午发给我们的一个客户，你可以说只要我一小时之内将我们最新的电子目录发给你，你就答应我。如果承诺的履行需要先满足不在承诺者控制范围内的条件，这便是合适的答复。

第六种也是最后一种清晰的答复是替代建议，或谈判建议。假设一名客户打电话给我说：“弗雷德，我需要你今天飞到亚特兰大来，明天为我们的领导团队做介绍。”假设我已经另有约定了，我可以回答说：“抱歉，我明天没有时间。让我的同事帕特里克替我去怎么样？我可以在一个小时内问他有没有时间。或者你们也可以多等一天，我可以周四到。”我的提议是为了满足请求者的需求，但不是以他要求的方式。

第六种答复极为有用。利用我们在前几章学到的工具——为建设性协商进行有益表达和询问——我们可以借此探索对话，达成清晰、

互利的协议。

实践中的完美承诺

既然我们已经学习了做出完美承诺的方法，现在让我们来看一看亨利如何更好地处理他与费利克斯和埃琳娜的对话。

“巴西粉花岗，切割成两平方英尺大的石板，贴到24英尺高的预浇铸混凝土柱上。花岗岩一半火烧，一半抛光。接缝处必须完美衔接，让柱子看上去像实心花岗岩一样。我们需要30根石柱，最晚4月底交货。你们能做到吗？”

“费利克斯，我很高兴你将市立公司看作备选的供应商，”亨利说，“关于花岗岩，我还不能确定。我得先多了解一些信息，明天才能给你答复。”

“你不知道你是否想和我们做生意？”费利克斯问。

“市立公司当然想和你们做生意，”亨利回答道，“但前提是我们能为你们提供优质的服务，同时继续我们对其他客户的服务。我们对待承诺的态度是很严肃的，我不想做出无法兑现的承诺。4月可不算很晚，我需要先了解我是否能让采石场及时将花岗岩从巴西运过来。然后，收到石材后，我还得确保我能及时安排生产。我相信我们能满足你的要求，但我需要先做一些功课，然后才能做出完美的承诺。我可以在24小时内打电话给你，给出确定的答复。”

“好吧，24小时。到时再谈。”

亨利向埃琳娜解释了情况。

“你觉得怎么样？”他问。

“4月底？”埃琳娜回答道，“我看不行，太赶了。我们必须昼夜不停地赶工才能及时交货。好吧，我尽力而为吧。”

亨利笑了。

“你的意思是，‘我看不行，但我不想拒绝亨利。’好吧，让我这么说吧：所有花岗岩运到之后，你需要多长时间才能切割成石板并进行火烧和抛光处理？”

“不加班的话，我们至少需要六周的时间。加班的话，或许可以在四周内完工。”

“或许？我要向费利克斯做出承诺，仅仅是‘或许’可不够。”

“好吧，如果你批准加班，我可以在四周内完工。”

“谢谢，埃琳娜。”

接下来，亨利和粉花岗供应量最大的巴西采石场谈了谈。他了解到，采集和运送的时间要比他所预料的时间多三至四周。但他也了解到采石场已经在美国储备了少量的未加工粉花岗。

在咨询过货运商和估算师并确认过其他客户已开工项目的最后交货日期后，亨利——在第一次对话的22个小时后——打电话给费利克斯。

“费利克斯，我无法在4月底之前全部完工。如果我让采石场立刻开始采集全部石材，算上运送和我方切割、加工石材的时间，我最早能在5月25日完工。说实话，鉴于你的要求，我认为其他任何公司也不可能做得更好。但我有一项提议——一半石板在5月5日之前交货，另

一半在5月25日之前交货怎么样？我可以提前几周从同一个采石场那里收到一半的花岗岩。”

“好吧，虽然不算理想，但也算可行，”费利克斯回答道，“我必须将其他一些工程重新排期。”他考虑了片刻，“好吧，就这么办吧。”

“等等，费利克斯，在开始这个大项目之前，我想确认一下火烧和抛光的要求，”亨利说，“昨天，我记下来的是每块石板一半火烧一半抛光。我理解得对吗？”

“不对，你记错了，”费利克斯纠正道，“我们打算在每根石柱上间隔使用两种图案——一块火烧板，一块抛光板，一块火烧，一块抛光，以此类推。所以应该是120块火烧板，120块抛光。”

“谢谢澄清，”亨利说，“要是犯这种错误，损失可就大了。你能尽快将规格传真过来吗？然后我想和你一起仔细查看一下，确保我们的所有安排没有差错。这样吧，我们周五下午见一面，怎么样？”

费利克斯和亨利在周五见了面，对生产排期做出了微调，然后一边握手一边签订了合同。

“费利克斯，我每周一上午都会打电话给你，通知你项目的最新进展，”亨利说，“如果我遇到任何问题，你一定是第一个知道的人。大约三周内，你就能看到样品。我希望你能参与并了解项目的每一个阶段，以免5月出现令人不快的意外。这是我对你做出的承诺。”

关于这一情况，值得注意的重要事项有两点。首先，亨利无须让费利克斯和埃琳娜对承诺对话有任何了解，便让所有人都更有效地合作。其次，对话中，三个关键参与者的任何一方，如果知道如何有效地处理承诺，都可以改变本章开头所描述的灾难性的事态发展。例

如，让我们来重演一遍亨利与埃琳娜的对话，假设只有埃琳娜掌握了承诺对话的概念。如我们所见，她可以以一己之力改变事态：

亨利：“埃琳娜，能抽出一分钟的时间吗？”

埃琳娜：“当然，有什么事？”

亨利：“我刚刚接受了罗什公司的订单。我们需要在4月底之前交货。”

埃琳娜：“4月底？你打算怎么如期完工？”

亨利：“我打算？我指望你了。你才是工厂的人。”

埃琳娜：“那么我告诉你我们做不到，你可以指望我没有骗你。我们无法在4月底之前完工。为了完成我们的常规订单，我们已经在昼夜不停地赶工了。”

亨利：“埃琳娜，这是我们一直在等待的重大转机，我们需要接下这单生意。别像工厂苦力一样思维狭隘，拿出市立公司的精神来！”

埃琳娜：“我明白这是大好的机会，我也在秉承市立公司的精神思考。正因为如此，我才不想做出我认为自己无法履行的承诺。现在和罗什协商更改排期，总好过未能履行承诺，令他们失望。”

亨利：“我要是打电话食言，费利克斯可不会高兴。”

埃琳娜：“你当初要是告诉他你在做出承诺之前需要先问过你的生产部经理，你就不必食言了。”

亨利：“这会令我们看起来优柔寡断，我希望能展示我们的决心。”

埃琳娜：“你现在看起来更优柔寡断。”

亨利：“埃琳娜，你令我们所有人都失望了。他可不乐意见到这种事，我也不乐意。”

埃琳娜：“我明白这确实很成问题，但我相信如果我们等到以后再令他失望，他会更不乐意，你也是。”

亨利：“你太缺乏团队精神了，你就不能再努力一点吗？”

埃琳娜：“我当然可以努力一些，我会尽力加快进度，但我无法承诺我认为我们做不到的事。这可比缺乏团队精神严重。”

亨利：“我尊重你的高尚品德，但如果你做不到，或许我们应该另谋贤才。”

埃琳娜：“如果你知道谁能做到，把这份工作给他们。但要留心你信任的人，许多人敢做出他们自知无法履行的承诺，他们会告诉你他们会‘尽力而为’。”

亨利：“拜托了，你就没有一点办法吗？”

埃琳娜：“我相信一定有，但为了找到办法，我需要直接和费利克斯谈。如果他向我提供排期的细节，我想我们一定可以想出有创意的点子。”

亨利：“如果费利克斯态度很坚决呢？如果他说要么4月底交货，要么他就把这单生意交给我们的对手呢？”

埃琳娜：“我们还是有办法。如果迈克（总裁）认为值得，我们可以将目前的部分工作外包给承包商。这样做成本很高，而且在质量控制方面有风险，但确实可行。如果我们决定这不可行，我们也可以

告诉费利克斯我们并不适合做他这个项目的供应商。这并非理想的答复，但如果他在我们某个不够谨慎的竞争对手身上吃到教训，或许他会重新评估并更加欣赏我们完美履行承诺的做法。”

亨利：“好吧，我尽快安排电话会议吧。”

埃琳娜：“通知我开会时间，我会抽出时间来的。”



现在设想费利克斯是理解完美承诺含义的人。亨利对费利克斯有求必应，但费利克斯很谨慎。同时，费利克斯又不想因为质疑对方的诚实而冒犯潜在的供应商。他如何在不冒犯亨利的情况下引导他进行完美的承诺对话呢？

费利克斯：“巴西粉花岗，切割成两平方英尺大的石板，贴到24英尺高的预浇铸混凝土柱上。花岗岩一面火烧，一面抛光。接缝处必须完美衔接，让柱子看上去像实心花岗岩一样。我们需要30根石柱，最晚4月底交货。你们能做到吗？”

亨利：“4月底。没问题。”

费利克斯：“没问题？了不起。为什么你这么确定你能如期完工？”

亨利：（言之凿凿的）“实际上，我确定我们可以比4月底更早完工。”

费利克斯：“我听到了，亨利，我很高兴。我只是想知道你怎么能这么快就确定。按照以往的经验来看，我预计要等到4月份才能收到花岗岩。我得嘱咐你，延期会对我们造成不可接受的损失。如果我们根据这次交货来安排施工进度，而你却辜负了我们，我们都会遇到很

大的麻烦。所以，我希望对交货日期加倍小心。你确定你不想先和运营部门商量一下吗？”

亨利：“既然你提到了，看起来我是操之过急了。我核实一下，再回电话给你。”

费利克斯：“谢谢，亨利。你什么时候回电话给我？”

亨利：“明天怎么样？”

费利克斯：“那就明天吧。请告诉我你能确定的交货日期。注意，是‘确定’，我不想知道你认为什么时候可以完工，或你会尽力什么时候完工。我想要确定的日期，以及你的供货商的可靠承诺和我们可以每周共同核实的计划生产排期。我希望能和你一起制订应急计划，以减轻任何问题造成的影响。鉴于这是我们的第一单生意，我会保持密切关注，希望我们的关系能取得开门红。”



一旦清晰的要求得到了清晰的肯定答复，事情就算大功告成了。至此，所有的参与者应该都对讨论中涉及的基本问题达成了一致。每个人都准备本着合作和相互理解的精神继续前进。

当然，这并不意味着事情会一切顺利，即便是最完美的承诺也难免会被打破。人生如白驹过隙，时过境迁，有时人们会发现自己无法或不愿履行诺言。在此情况下，保持工作效率、信任关系和正直的品格本身就变得更加重要了。

再次说明，这说易行难，这在理论上听起来很不错，但实践起来却很有挑战性。几年前，我为一家信息技术公司上了几堂课。第一次见面时，我们详细地研究了完美承诺。参加者都说他们认为这些理论很有用，同意在工作中运用这一方法。在会面间歇，我收到了对新体

制给出良好反馈的电子邮件，但第二次会面时，我却看到了不同的场面。经理确定了所有人都可以接受的日期，所有参加者都向我和其他人承诺一定不会失约。但我第一天到的时候，却只有不到一半的参加者到场了。其他人都去哪儿了？

我问了负责后勤的人，他的回答令我震惊。前两天，几乎每个人都联系了他，说由于“档期冲突”，他们无法参加第一次讨论会。正是这些人声称他们理解如何完美地进行承诺对话，但他们错了。除了“档期冲突”是受害者的终极解释（这从来都不是时间问题，而只是轻重缓急的问题）这一点之外，完美履行承诺所要求的远远不只是最后时刻才打电话来为自己找借口。

他们不明白允诺的严肃含义，他们对坚守诺言缺乏理解。想想有多少次你在对话中向请求帮助的人承诺你会在5分钟内到场，又有多少次你真的在5分钟内到场了？你或许不愿承认你食言了，就像我这次项目的参与者一样，而且他们还十分理直气壮。我对第一天没有到场的人提出了不满，其中一人表示了反对。“但我打电话请假了！”他说。他打电话的时候，为时已晚。他的道歉对工作（座无虚席的讨论会）或关系（到场的人也有工作要做，对缺席的人感到气愤）毫无帮助，只能减轻他对整个情况的内疚感。每次发生这种事，我们都背弃了诺言，失信于人，损害了协调性。久而久之，我们便会营造出缺乏责任感、可靠性和尊严的文化。

为了让完美的承诺奏效，必须知道如何重新考虑承诺。有时承诺会与其他职责相冲突，世事难料，这我们都知道。问题在于，如何处理这种情况。我们如何在遵守承诺与履行其他职责之间做出权衡？第一个教训是，遵守承诺并不要求你一定要履行承诺。

有益的投诉

“他什么时候打电话？”费利克斯琢磨道，“亨利答应了要打电话，却没有打！”

我们许多人都经历过费利克斯的遭遇，苦等一通电话或一份报告，知道情况不妙，却感到无能为力。他们已经达成了协议，那么在亨利一败涂地之前，费利克斯还能做什么呢？一个选择是大发雷霆。

“亨利太不可靠了！”费利克斯向一名同事抱怨道，“我要被这个人害惨了！”

这样说或许会让办公室上下对费利克斯点头表示同情，但仅此而已。这种行为所表现出的正是我所谓的无益投诉。无益投诉是为了抚慰一个人所受到的伤害。无益投诉从第三方身上寻求同情与支持，重复乏味，以消极的个人判断作结，释放情绪，伺机报复。可以料到，它们对情况的改善几乎毫无作用。

费利克斯并不像他所想的那样无能为力。只要他是承诺的一方，他就可以使用许多手段，让对方负责，重新考虑协议的条款。其中一种手段为有益投诉。有益投诉有四个直接目标：修复或减轻工作受到的损害；修复并深化关系；重建完美的承诺；从失误中汲取教训，为未来设计更加有效的合作方式。长期来看，有益投诉是为了建立成就、信任和相互负责的组织文化。

有益投诉直接向做出承诺的人提出。这种投诉应尽早提出，并只能提出一次，最终以要求和承诺解决人们的担忧，帮助各方重建守信的能力，鼓励相互学习。

让我们暂且放费利克斯一马，看一看如何处理类似的情况，并将这种情况转化为积极、有益的机会。以下步骤提供了组织有益投诉的简单方式。

检查自己的动机。反思你的投诉目的，确保这种目的是正当的。如果你是为了指责对方，你便偏离了正轨。有益投诉是第四章和第五章所描述的相互了解对话。

设置合适的语境。记住，语境和内容一样重要，所以确保你设置了合适的语境（时机、场合、保密性、情感基调，等等）。这有助于你坦率地向投诉对象表达你的意图。你不想争执，而是想改善你们的工作关系。你不是为了挑起纷争，而是希望解决影响你工作、关系和福祉的问题。你不想指责对方，而是想给他机会解释所发生的事，并继续履行承诺。

核实此前的承诺。许多问题都源于对最初要求和承诺的误解：你所要求的是X，对方却听成（并承诺）了Y。重新讨论最初的承诺并确保双方的理解一致，这至关重要。如果你们的理解一致，你便奠定了提出投诉的基础。如果你们的理解不一致，分别向对方解释所发生的事，并研究如何在未来避免类似的误解。

许多管理者对这一步骤提出了质疑。他们担心这会给对方以误解（"我从来没有说过我要这么做！"）为由逃脱惩罚的机会。确实有这种风险，但让别人为自己没有做出的承诺负责也会造成损害，与此相比，放他一马的损失就小多了。根据我的经验，让别人逃脱承诺一次要好过冒险错怪他们。下次和这个人进行承诺对话时，你应该格外谨慎。对话结束时，口头总结一下所有已经达成的协议，确认对方同意。然后，将概要通过电子邮件发给他，让他纠正你可能出现的任何错误。

核实对方是否确实没有遵守承诺。双方需要一致同意许诺人没有遵守承诺，这是必要的，因为对方可能会说他遵守了承诺。对方遵守了承诺，而你不知情，这也是有可能的。如果你们都同意许诺人违背了承诺，那么你便拥有了继续进行投诉的另一项坚实的共同基

础。如果你们意见不一致，讨论一下误解是怎么产生的，建立能确保不会重蹈覆辙的机制。一定要将违背承诺与为此进行辩解区分开来。在此阶段，你只要确定对方是否违背承诺即可，而不需要了解违背承诺的理由是否正当。

询问具体情况。现在，双方都同意承诺的履行出现了问题，但你仍然不知道许诺人为什么没有遵守承诺。通过询问，你能听到对方以他的视角对情况做出的解释。除了帮助你理解这一视角之外，询问还表明你尊重对方，对其经历感兴趣。这表明你没有受到先入为主之见和负面判断的限制。

评估伤害，提出投诉。违背承诺会在三个层面造成困难：工作、关系和个人。工作会因缺乏协调受到影响，关系会因信任缺失而受到打击，而个人会因被辜负而承受压力、感到伤心。修复这些伤害的第一步是予以承认和确认。将伤害清晰地表达出来，可以让违背承诺的人更加明白后果，让你将痛苦表达出来。这样做的目的不是发牢骚或指责他人，而是透露违背承诺对你、你的工作和你同此人的关系造成的影响。

> 每次讨论伤害时，先不要生气……如果我们以攻击或愤怒地批评（对方）开始重要的对话，我们会立即激起对方的防卫心理。如果听者觉得自己受到了攻击，她会立即封闭自己的情感，开始一心只想着如何保护自己或逃避争吵。在针对令你生气的问题开始任何对话之前，先解释这种情况对你造成了何种伤害，这样便可以避免以上后果……（这）减少了由此产生的自我防卫或反驳需要……以愤怒的指责开始对话往往会加剧争吵，中断对问题的真正讨论，滋生怨恨，常常会扼杀真正的改变。
>
> ——约翰·W.雅各布斯

损害分三个层次，投诉也分三个层次。最表层的投诉涉及的是工作。许诺人可以对没有遵守承诺给出很好的解释。在亨利的例子中，花岗岩从巴西运来的时候太迟了。第二个层次涉及的是关系中的信任。费利克斯可以向亨利投诉他没有收到项目延期的警告。相比于工作事故，未能提早通知这种行为更难开脱得多。最深层次的投诉涉及的是个人守信。如果亨利坚持说他不必打电话，因为巴西人送货延迟不是他的错，费利克斯或许可以对亨利所做承诺的价值提出投诉。承诺来自亨利，因此他一言既出，就有义务信守承诺。

违背承诺的人会对工作、关系和他自己的信誉造成损害。投诉令投诉对象有机会在三个层次上弥补他的过错。因此，有益的投诉不会造成冲突，而是会解决冲突。

要求补救并对二次承诺进行协商。每次有益投诉都会包含你提出的补救要求。最简单的就是让投诉对象重新承诺继续履行他最初的诺言，或者也可以包含额外的补偿。关键在于，你作为提出投诉的人，才是对满足你要求的条件做出界定的人。如果满足这些条件，你便可以宣布过去的问题已经处理妥当、解决完毕、一笔勾销。

此处的危险在于，为了“示好”，你提出的要求可能无法真正让问题在你心中一笔勾销，这种误导性的友善久而久之会导致怨恨。你的要求所达到的效果必须是，一旦投诉对象接受并满足了要求，你未来再也不会以此为理由对他抱有怨恨。

你的要求也是宽恕的机会：“如果你满足我的要求，我承诺这件事一笔勾销，我不会怀恨在心。”

通过这一要求，可以开始协商新承诺的对话。

在某些情况中，违背承诺的受害者所遭受的损害或伤害太过严重，无法弥补。在这种极端情况下，关系会受到影响，甚至有可能就

此破裂。

学习并为未来做准备。这一过程的最后一步是寻找改进的机会。根据日本人的谚语，违背承诺是“缺陷”，可视作学习的“财富”。通过了解过程中的哪一环节在何种情况下较为薄弱，双方可以规划策略，或设计机制，加以巩固。因此，双方不仅可以避免重蹈覆辙，还会杜绝许多其他问题。投诉不仅有补救作用，还能提高效率、加深信任、建立融洽的关系。

有益的道歉

几年前，摩托罗拉委托进行了一项调查，让微芯片客户选出最可靠的供应商。客户最钟爱惠普。调查还附有一份数据分析，分析揭示了一个令人震惊的现象：惠普的交货记录相比于其竞争对手并无太大优势，但客户却认为其可靠性远优于其竞争对手。对于摩托罗拉的管理者来说，这是重要的待解之谜。

他们在惠普的商业惯例中寻找到了答案。惠普的客户经理每次发现公司无法如期交货，都会立即打电话给客户致歉，并另做安排。员工从来没有向客户隐瞒过延期问题。相反，他们主动承认。在此过程中，他们将问题转化成了承担责任的机会。他们担起责任，尽力纠正局面。这种政策在客户忠诚度方面收获颇丰。

发现存在无法履约的严重风险时，我们仍然可以通过致歉来信守诺言。有效的道歉要求的远远不只是嘟哝一句“对不起”，然后请求原谅。表达歉意是至关重要的一步，但也仅仅是第一步而已。

承担责任并采取必要的措施重新履行诺言，这也至关重要：处理未完成的任务，重建关系中的信任，协助减少对方所遭受的损害。如

果你的供应商承诺交付的零件一直没有到货，仅仅说一句“对不起”可帮不了你多少忙，因为你想要的是零件。在我前文提到的讨论会中，第一天开会缺席的参加者虽然留下信息说他们不会到场，但我仍然认为他们的行为未能达到我们所制定的标准。他们最后时刻才打电话，没有主动解决问题，第二天到场时也没有向其他人道歉。

以下步骤概述了有益道歉的结构。它们是有益投诉步骤的翻版，所以我不会再重复解释。

1. 确定恰当的道歉目的（个人语境）。目的是弥补协调、信任和守信遭遇的问题和情感伤害。

2. 确定恰当的语境（准备对话）。选择合适的时机与场合，向对方表达你弥补问题的愿望。

3. 承认此前的承诺。承认自己的承诺。

4. 承认你未能履行承诺。承担失信的责任，做出解释，解释所发生的情况。将这种解释同使承诺无效的借口区分开来，这是最重要的一点。你不是在为自己辩解，或逃避责任。相反，你是将自己的经历和情况当作问题的一部分背景讲述出来。

5. 询问对方的损失并致歉。在提出弥补任何损失之前，你必须先了解损失是什么。通过对此进行询问，你可以更清晰地了解问题的后果，这也能帮助对方表达其烦恼。你的目的不是争论，而是倾听并承认对方的观点。

6. 提出补偿并对二次承诺进行协商。虽然你可以提出补偿，但重要的是要询问对方觉得什么样的补偿合适，让他宣布问题一笔勾销。

7. 学习并为未来做准备。和投诉一样，道歉的最后一步是将错误转化成学习的机会。

二次承诺成本

从我们做出承诺的那一刻起，道歉和重新协商的成本便开始逐渐增加。债权方期望如期以规定的形式履行承诺。因此，任何日程变动都有可能造成损害。越接近截止日期，采取行动减轻损害的空间就越小。因此，一旦评估出违约风险“较大”，最好通知对方。此外，在发出警告或修改承诺时，我们务必要致歉并解决对方的任何不便。我们需要尽力减轻对方因我们的失信行为所遭受的消极后果。

如果许诺人在得知失败风险后没有立即通知对方，只有两种可能性：她可能仍然能如期履行承诺，而不会令承诺对象遭受任何损失，也可能最终违约，并推迟通知相关方。在第一种情况中，可能看似没有问题。实际上，许多人不通知债权方令他们无法如期履约的风险，而是指望自己可以侥幸设法克服风险。

“如果我能独自扭转局面，”他们想道，“就没必要找麻烦了。”

遗憾的是，这种希望未必能成真。工作越拖越后，而债权方却被蒙在鼓里，无法防范他们全然不知的风险。

你应该何时通知对方无法如期履约的可能性？回答这一问题最简单的方式就是运用黄金法则：己所不欲，勿施于人。如果你是债权方，你想知道你有可能无法如期收到你所要求的货物吗？或者这种可能性太小，你情愿不受打扰，让承诺完成这次交易的债务方自行处理？在回答这一问题时，你需要考虑债权方可能提出的一个要求：“如果你知道你遇到了问题，所以无法如期交货，你为什么不早点告诉我？如果你当时就提醒我，我本可以采取措施，减少延期的损失。”

如果问题得到纠正的机会很大，你或许还可以对自己不提早通知的行为做出辩解，但到了截止日期还默不作声，这就无从辩解了。到

那时，时间已经耗尽，任何及时解决问题的希望都不复存在。当然，你可能仍然认为任务能“很快”完成，继续赶工，而不打电话给债权方道歉，这是自私自利的借口。既不道歉又对债权方置之不顾，这无从辩解。

让我们回到第一天讨论会没有现身的管理人员造成的情况。第二天，90%的参加者都到场了，我们对道歉进行了长谈。我提醒他们，有效的道歉所涉及的远远不只是留言而已。我要求他们，要想信守诺言，他们必须：

（1）知道之后，要及早向相关人员通知他们认为自己不会参加会议；

（2）解释他们为什么决定缺席（声称缺席是因为“不可避免的事务”是不负责任的行为）；

（3）道歉；

（4）询问他们是否有任何办法可以减少他们所造成的不便。

如果缺席的参加者都这么做，我们本可以将讨论会推迟一天。这种情况原本很容易解决，最后却在决定第一天到场的人和选择缺席的人之间造成了摩擦。

如前文所述，在概念上理解这些原则和付诸实践之间有着鸿沟。在讨论会上，所有人都同意，其解释不够充足，承诺在未来会更加信守承诺。然而，第二周，一名管理者告诉我，五名参加者和一名指导员安排了会面，指导员从海外赶来教他们使用一项新的编程工具。只有其中一人到场。另外四个人发邮件“道歉”了……还是在前一天晚上发的！旧习难改。

道歉的力量不仅限于组织领域。我6岁开始在阿根廷上学时，发现了dinenti，一种类似于抓石子的游戏。在游戏中，你要将几颗石子抛向空中，抓起地上的石子，再接住抛起的石子。这是学校最流行的游戏。每个小孩都有自己的一副石子，石子就像是地位的象征。在社会等级顶层的小孩拥有上好的、骰子大小的大理石方块。我们只有街边的石子，地位较低。

一天，我在祖父的商店地板上练习抓石子时，他的一名供货商走了进来。

看到我玩，他问了一个令我心跳加速的问题："孩子，你想要像骰子一样的大理石石子吗？"

就算给我100万美元，我也不可能比这更开心。

"是的，先生！"我充满希望地回答，"你能帮我弄到吗？"

"没问题，"这人说道，"我下次来的时候会带来的。"

我高兴得忘乎所以。我想象着自己拿着漂亮的大理石方块，已经沾沾自喜起来了。

每天下午放学，我都会跑去看祖父，问他那人有没有拿石子给我。祖父每次都回答说"没有"。一周后，他一定是被我问得不胜其烦："没有，他没有拿石子来，我觉得他以后也不会拿来了。他已经来我这里拿过两次订单了，从来没有提到过石子的事。他大概已经忘了。"

忘了？他怎么会忘了？我无比震惊地想道，你可以忘记吃饭，甚至忘记呼吸，但怎么可以忘记大理石石子？这可是世界上最重要的事情！当时，这些石子在我的世界中当然是最重要的事。

没有得到大理石石子伤透了我的心。尽管如此，我最终还是振作了起来。然而，关于石子，我却留下了苦涩的回忆。我认识到，大人向小孩做出的承诺并不算数。作为小孩，我不是有能力接受承诺或有权让大人为承诺负责的"人"。这名供货商很可能是个好人，我的祖父也非常疼爱我。我认为他们两人都完全无意伤害我。但由

于对他的承诺绝口不提（我的祖父也充当了同谋，因为他从来没有向他要求过那些石子），供货商向我暗示了以下信息："我对你的承诺不算数，因为你不算数。"

信守承诺是无条件的准则，不取决于他人。并不是别人信守向你做出的承诺，你才会信守向他们做出的承诺。你信守承诺是因为这就是你的人生之道。需要以正直的行为对待成年人，但失信于儿童却可以原谅，（无论对儿童还是对你本人）这种想法是很危险的圈套。然而，多少次我们失信于自己（挚爱）的孩子却不道歉？这种行为方式也适用于等级制度。我们许多人认为我们需要对同级或经理守信，但失信于级别较低的员工却可以原谅。我们许多人都发现，在某些情况下，我们在与下级或孩子打交道的时候，并没有做到信守承诺。为了恢复守信的形象和信任，我们必须道歉。

问责文化

通过自己的行为，领导者可以传达出"这才是我们这里的行事方式"的信息。他们的行为告诉人们，"如果你想融入这个组织，你必须遵守这些标准。如果不遵守，你就会遭到排挤、冷落和开除"。许多领导者在言谈中总是提到"守信""问责"和"尊严"这样的豪言壮语。但空谈无用，真正有用的建议是日复一日地以身作则，并不顾一个人是否在表面上做出了业绩，只要他不遵守这些标准，便让他改过或离开组织。实际行为就是理论联系实际的环节。如果领导者不遵守他们所宣称的价值观，他们的言论便毫无意义。如爱默生所言，"你话说得太嘹亮，我反而听不到你说什么。"

在文化变革方面，领导者向直接下属道歉的影响胜过任何"使命宣言"。同样，领导者请同事在他未能履行承诺的时候打电话给他胜过任

何培训课，总裁开除没有守信的高管胜过任何书面传播。使命宣言、培训课或传播活动都很重要，但并不足以解决问题。实际上，如果领导层的行为与之相悖，它们就不仅仅是毫无价值了，还会适得其反。一旦人们观察到组织所推崇的价值观与领导者实际展现出来的价值观不相符，他们就会变得愤世嫉俗。

关于我本章一直在提及的讨论会，末了，我和那名领导者进行了严肃的谈话。我向他解释，为了废除毫无助益的旧习，并代之以更有效率的新习惯，他必须做出更坚定的承诺。

“你在说什么？”他辩白道，“我一直在严格遵守你的指示！”

我承认他一直是守信的榜样，但我又补充道，“你并没有成为守信的领导者。”

“有什么区别？”他质疑我。

“作为领导者，”我回答道，“你不仅有守信的责任，也有责任让其他人负起守信的责任来。你行事正直，这我看到了，但我没有看到你让那些行事并不正直的人负责。当他们违背公司的价值观，而你却袖手旁观，你就成了他们的从犯。”

“但我跟他们说过他们的行为不可接受！”

“没错，你说过了。这起到任何作用了吗？”

“没有。”他承认道。

“那么或许你需要采取行动，让他们承担真正的后果。”

文化变革是孤注一掷的事情，如果领导者自己不承担也没有让别人承担遵守规定价值观的责任，他们会令情况雪上加霜，他们会致使

组织自相矛盾，被表里不一、藐视法则和愤世嫉俗主导。

完美的赞许

让人们为失信负责还不够，为了树立守信文化，你还需要认可并赞许他们的贡献。不处理失信行为的领袖会纵容人们客套化的自满情绪，助长讲情面的文化。在这种文化中，人们一事无成，一切过错都能得到原谅。另一方面，不认可正直行为的领导者会阻碍热情的敬业奉献行为，助长麻木不仁的文化。在这种文化中，人们有所成就，但只是为了听命行事。当人们的成就无法获得认可，他们会感到不公、正义缺失，进而热情受到打击。如果他们从领导层得到的唯一信息是“你最近为我做了什么”，他们会开始思索，“除了本职工作，我凭什么应该为你做任何事？”

对于多数公司来说，认可的作用都相当于物质奖励，所以他们通过薪酬来进行激励。鲜有公司是通过赏识来鼓励人们追求卓越的。但所有员工想要的都不只是金钱奖励，他们渴望富有意义的挑战、体面的待遇和真心实意的表扬。正如彼得·德鲁克所指出的：“50年前，我们便知道金钱本身并无法激励人们工作。金钱方面的不满会大大减少积极性。然而，金钱方面的满意度却主要是‘保健因素’(注)。”这一点也得到了盖洛普咨询公司的证实。根据200多万份调查和800万份采访，盖洛普的调查人员发现，高效能组织的第四大重要标志是人们是否会对以下问题表示强烈同意：“在过去7天中，我是否因工作出色得到过认可或赞许？”然而，在当今组织的繁忙节奏中，几乎没有人会始终如一地花时间表达赏识或赞赏。

真正的赏识可能会起到非常动人的效果，这有助于追求卓越。赞赏多的环境就是高效能的环境。为什么赞赏这么重要？因为我们想知

道自己是重要的，我们想得到尊重和赏识，我们渴望感到自己是重要的，我们的存在和行为是有意义的，当别人肯定了我们的重要性，我们会感到自己是有价值的。知道别人——尤其是权威人物——关心我们及我们所做的事情，能让我们集中注意力，增加投入度。实际上，根据上文引用的盖洛普调查，高效能组织的第五大重要标志是人们是否会对以下问题表示强烈同意："我的上级或同事看起来是否关心我？"

诚然，赏识会带来极大的益处，但即便是在人们相互表达赏识之情的时候，他们也有可能做法不当。比较一下这两种做法的影响：在过道里遇到一名员工的时候告诉他："干得好！"与当着团队的面谈起他说："马修，我收到客户对你的表现给出的极佳反馈时，感到十分骄傲。我很高兴你是我团队的一员，我欣赏你对卓越的执着与追求。感谢你的努力！"如果你是马修，哪一种最能令你心花怒放？有效的赞许公开、直接、具体、充满敬意。正如激光强于漫射光，有的放矢的赞许也比抽象的评价有深度得多。

在称赞别人时，人们会犯3种基本错误。人们会说出以下这样的话：

1. "我想感谢埃琳娜的努力。没有她，我们便无法按时完成市立公司的工作。让我们感谢埃琳娜的贡献。"

2. "你在和费利克斯的会面中干得不错！谢天谢地你当时在场。"

3. "你太棒了！你工作勤奋，有团队精神。你乐于助人、值得信赖、做事聪明。你是真正的团队财富！"

错在哪里？你可能会奇怪。这些表达赞许的话有什么错？我希望我们在我的公司里也能这样相处！这些说法并没有错，但效果却远远不尽人意。这些说法存在如下问题：

不直接。有效的认可是直接的。不是以第三人称谈论对方（仿佛他们不在场一样），而是以第二人称赞赏他们。以第三人称交流时，你的发言对象包括了所有人，却唯独不包括被称赞的人。如果你能直接向对方讲话，你的认可才能更深地打动他。比较一下原句和以下说法："埃琳娜，我想告诉你我有多么感谢你的努力。没有你，我们就无法按时完成市立公司的工作。非常感谢。"

太抽象。有效的认可是具体的。不是使用笼统的措辞，而是说明对方实际行为的具体后果。你抽象而谈的时候，对方不明白自己做了什么和这对你有何好处。你的话甚至有可能听起来很肤浅，如果能着重强调具体的行为与效果，你的认可会有效得多。比较一下原句和以下说法："亨利，很感谢你在与费利克斯的会面中所采取的立场。对于费利克斯的赶工要求，你采取的协商方式令我们得以完美地交货。"

太强硬。有效的认可是含有敬意的。不是告诉对方他们是什么样的人，而是让他们知道他们的行为对你产生了什么样的积极影响。你给对方贴标签时，就是在将自己的观点强加给他们。比较一下原句和以下说法："埃琳娜，我很高兴你是我们团队的一员。你完美地完成了市立公司的订单，为我们从它们那里博得了不少好感。我已经接到了费利克斯打来的电话，他请我们为一项工程投标，这项工程的规模要两倍于我们刚刚完成的项目。你的可靠大大减轻了我的工作压力，增加了我的工作乐趣。谢谢！"

直接、具体、坦率、怀有敬意的感谢需要高度袒露内心。你可能会觉得这样做会暴露自己，但这些话却与众不同、亲密贴心、发自肺腑、诚恳坦率。如果你想树立守信的文化，你需要通过要求负责、表扬贡献的方式关心人们。



在最近的三章中，我介绍了帮助人们相互理解、解决冲突、协调行动的方法。这些方法既有赖于也表达了此前三章的核心价值观：无条件的责任感、本性的正直和本体的谦逊。我们多数人都达不到这些标准。清醒似乎是缺失的那一环。通过认真阅读前六章，可以补上这一环。在学习这些素材后，我们多数人都能展现出对这些价值观的恪守，并相当迅速地将这些工具运用在一般的日常情形中。然而，在有的情况中，当我们的善意烟消云散，我们会做出很不高明的举措。

令我们失态的是情感的失控。在有些情况所引起的情感状态下，我们会发现自己根本不可能遵守自己的价值观并运用对话工具。在下一章，我们将分析取得超越胜负的成功所需要的第七项，也是最后一项准则——情感控制。

---

1. 保健因素，来自美国心理学家赫兹伯格的双因素理论。双因素分别指保健因素和激励因素。在企业管理中，管理质量、薪金水平、公司政策、工作环境、与他人的关系和工作稳定性被概括为保健因素。这些因素处理不当，会导致员工的不满；反之，满足这些需要则只能防止员工产生不满情绪。而改善激励因素，却可以调动员工积极性。——译者注

第八章 情感控制

心灵有自己的逻辑，理性对此一无所知。

——法国数学家布莱士·帕斯卡

……级别越高，工作的人际和人性成分就越多。我们的高层管理人员有90% 的时间都花在了与……人的问题有关的工作上。我们对高效领袖的研究显然表明，关键因素是创造性的自我支配。

——沃伦·本尼斯和伯特·纳努斯

“你的那套清醒商业理论没有用！”巴里咆哮道。

尽管同巴里的管理团队进行的讨论会圆满结束，但听到这句话，我并不感到惊讶。头脑中的知识与实践技能大不相同。

“发生了什么事？”我问道。

“我设法和乔治对话，”他说，“开始很顺利，直到他对我扯起了他那套‘是的，但是……’的说辞，我就完全失控了。这人就是个浑蛋！我受不了他了。”

“你生气是因为他与你意见不合吗？”

“不只是意见不合。他用了他那种令人作呕、巧言令色、居高临下的口气。他口气很傲慢，就好像我是个需要学习怎么计算投资回报率

的五岁小孩一样。他装得好像无所不知一样！他把我惹毛了，我爆发了。你讲的那些左侧一栏的有毒废物？好吧，我毫不客气地都说出来了。当然，这引起了对骂。乔治也失控了，跟我针锋相对起来。真是糟透了！”

“巴里，我有好消息，也有坏消息。好消息是，清醒商业的理论是有用的——”

“坏消息呢？”

“你没用它！”



巴里知道发脾气是最恶劣的行径。他知道他的爆发会引起恶性循环。他知道他和乔治争吵之后就无法再共事了。他知道这会伤害二人的关系。他知道最终他和乔治都会闷闷不乐、感到委屈。这些他都知道，但在当时，他却不在乎。他还是任性而为了。

如果注意观察，你会发现，在情绪过激的情形下，即便知道有技巧可以改善局面，你也不想使用。善意被抛诸脑后——前七章的概念和工具同样如此。如果不能在困难的情形下使用，智力上的理解便毫无意义。正如汽车需要车轮达到平衡和协调才能快速、平稳地行驶，一个人也需要让自己的情感处于平衡和协调的状态，才能处事高明。无论是车还是人，外缘旋转得越快，中心就必须越平稳，否则震动就会毁掉整个结构。

学校的课程缺少情商教育。正规教育无视情绪胜任力的发展，只关注智力问题。尽管有证据表明职场急需在情感上更精明的人才（见下文），情况还是如此。人们升至管理层后，这一问题更加凸显，因为其工作重心从技术层面转向了社交层面。情绪无能成为了其领导能力的一大障碍。

在我们做过胜任力研究的五六百种岗位中，你在学校学到的东西只能甄别其中少数几种岗位的佼佼者。这只是基准胜任力。你需要这种能力才能入行，但未必能借此成为佼佼者。对于优异的表现，情商能力更为重要。

——合益集团小莱尔·史班瑟

在分析过全世界121个组织的181个胜任力模型后，我发现，在取得高效工作表现所必需的能力中，有67%都属于情绪胜任力。情绪胜任力的重要性要两倍于智商和专业知识。

——心理学家丹尼尔·戈尔曼

我们如何加强情感掌控能力？首先，我们需要理解情感是什么及其作用方式。其次，我们需要考虑到情感是一把双刃剑：一方面，情感会导致我们的思考过程出现偏差；另一方面，没有情感，我们便没有思考的理由。情感对于理性来说必不可少。再次，我们需要设法利用情感中蕴含的强大信息，同时不被情感支配。最后，我们需要培养冷静的性格，以便在身处艰难局面时能保持集中注意力。经过这一过程，在不清醒之人会崩溃的情形中，我们却能保持自持。

是谁害怕凶猛野兽

想象自己在天气晴朗的日子里来到山顶。你会注意到什么？蔚蓝的天空、清新的空气、广阔的地平线、静谧无声的环境。你会做什么？坐下来，休息，小酌，吃东西，拍照片。现在，在场景不变的情况下，想象你听到了一声咆哮。你听出了这种声音，是美洲狮！刹那间，一切都变了。你不再关心清新的空气，只想找到逃生路线。你不

再注意广阔的地平线，只注意到你是独自一人。你再也无法安静地坐下来，只想逃跑。

这声咆哮并没有改变外部世界，却改变了你的内心世界。它改变了你的情感状态，进而改变了你的感知和行动。平静的时候，你注意到了风景。恐惧的时候，你只关心可能的逃生路线。风景并没有因为这声咆哮而消失，你只是不再留意风景而已。如我在第四章所述，我们的头脑会自动转移我们的注意力。情感在此过程中起着关键作用。

情感不仅影响着我们的体验，也影响着我们的行动。情感决定了可能的行为范围。正如平静的心态适合放松或拍照片，警觉的心态则有利于自卫或逃跑。在受到威胁的时候进行自卫，这和平静的时候放松自己一样自然而然。

情感也会影响生理机能。不同的情感状态与不同荷尔蒙的分泌和代谢变化有关。感到害怕的时候，杏仁体会分泌促肾上腺皮质激素，这种激素会调动起你战斗或逃跑的反应。它也会释放去A肾上腺素和多巴胺，令你的感官更加灵敏。这些荷尔蒙将你的精力从记忆和逻辑等不必要的功能转移到感官和各种核心感知功能上。同样的荷尔蒙也影响着你的心血管系统：你的心率加快，血液从大脑转移到肌肉和四肢，让身体准备好应对紧急情况；血糖水平升高，为行动提供必要的动力；消化等不重要的活动减缓。总体的效果是增强你的感官灵敏度，钝化推理能力，开启求生的“自动驾驶模式”。在这种状态下，你往往会做出战斗或逃跑等条件反射行为。

咆哮并不是影响你反应的刺激因素。你是拥有自由意志和反应能力的人，所以咆哮相当于数据，是要求你做出反应的挑战（参见第二章）。如果你是猎人，听到咆哮声可能会令你感到兴奋，而不是恐惧，你不会寻找逃生路线，而是会找地方跟踪猎物。连你的生理机能也会受到不同的影响。你会分泌肾上腺素，这远比促肾上腺皮质激素

更有利于你捕猎。通过激活你的交感神经系统，肾上腺素提升了你的体力，支撑极限的脑力和体力活动。这是“良性压力”，与焦虑相反。

现在假设咆哮声并不是美洲狮发出的，而是丛林中的手提音响发出的。只要你仍然相信有美洲狮存在，你就会感到恐惧，美洲狮是否真的存在并不重要。然而，如果你发现了手提音响，你的恐惧就会消失。无论你所持有的想法是真是假，它们都会引起恐惧。如果你是在家中听到这声咆哮，你不会感到害怕。你会以为这是电视里的声音，即便真的有美洲狮不知为何溜进了你的家里。严格来说，你害怕不是因为美洲狮，你害怕是因为你以为自己处于危险之中。

回想一下第四章对心智模型的探讨。你的情感是由感知和解读引起的，而这些感知和解读是由心智模型塑造的。你所体验到的现实并非实际的现实，而是你的个人心智模型过滤后的现实。“外部”所发生的事对你的感受所起到的影响仅止于引起你的“内心”体验。

心灵的逻辑

许多人认为情感是理性思考的对立面，但科学证据却反映出了相反的情况。虽然情感可能会战胜理性，但没有情感，你也不可能做到理性。在人类的进化史上和我们的个人发育过程中，情感要先于思考。神经生物学家安东尼奥·达马西奥指出，理性所依赖的深层调节系统大部分由情感和感觉组成。在某些情况下，情感可能会干扰逻辑思考，但没有情感，逻辑思考也就无从谈起。传统的认知模型不理解，“对于非理性行为，情感的缺失可能构成了同样重要的一个根源。”

达马西奥有一名病人叫艾略特，他是一名成功的商人。艾略特被诊断出患有小型脑肿瘤。在移除肿瘤的手术中，神经外科医生误将前

叶（思考的核心区域）和脑杏仁核（情感的核心区域）的连接处切断了。艾略特康复后，性情大变。他在回忆自己人生中的不幸时，使用的是冰冷淡漠的语气，这与所描述事件的严重性并不相符。他说话的口气就仿佛他是旁观者，而不是当事人一样。达马西奥断定是手术剥夺了艾略特的情感。他可以思考，却无法感受。

艾略特的智力没有受损，但他却完全失去了工作能力。没有情感，他就无法做出任何决定。达马西奥让艾略特为下一次会面挑个时间。艾略特在回答的时候，详细解释了各种时间的利弊，却无法抉择。他没有好恶。头脑中的理性核心区域可以列出一系列方案和观点，但要想做出决策，你必须具备情感能力。你的头脑需要评估每种选项的情感重要性，通过感受的方式来抉择。

另一方面，无意识的感觉却会破坏你的决策过程。恰当的决策需要处于放松清醒的状态。在面对艰难处境时，这种状态很难达到。

放松反应

黎明时分，两个和尚沿着河边走，想找地方渡河。由于春天冰雪解冻，水位很高，几里地内的唯一一个渡口已经有两尺深了。他们遇到一名穿着绸衣的年轻女子在汹涌的河水前吓得一动不动。和尚要遵守不近女色的戒律，但第一个和尚却一言不发地双手抱起女子，将她抱到了河对岸。和尚继续前进，沉默地走着，直到天黑他们才可以破戒开口。

“今早你怎么敢把那名女子抱过河？”第二名和尚说，“你辱没了自己和所有出家人的声誉。你令我们师门不幸！”

“师弟啊，我早在黎明时就把那名女子放下了，”第一名和尚说，“你却一整天都放不下她。”

大脑有时被称为“不幸的器官”，因为大脑不停产生的杂乱思绪可以毁掉人的生活。大脑或许属于你，却未必会听命于你。如果你在不眠之夜里辗转反侧过，或者因为微不足道的冷落而咬牙切齿过，你就知道我说的是什么意思了。手上放下那名女子后，心里却没有放下，这种事谁没经历过呢?

你可能明白你的想法是有误导性的，但你的身体却不明白。你的身体不知道你的大脑是在准确观察外部世界还是在大惊小怪。身体会将所有心理信息都当成准确的信息，并做出反应。有一种办法可以让你将这种明显的缺陷转化成优势。

让我们来尝试一项练习。闭上眼睛。深呼吸，放松身体。再次深呼吸，进一步释放压力。现在想象你在厨房里，走到冰箱前，打开冰箱，拿出一只新鲜的黄色柠檬。感受它的重量，观察它的形状，用手指摩擦表面，用指甲划开外皮。注意其酸甜的气味和手指间的汁水。现在将柠檬放在桌子上，拿出一把刀，将柠檬切成两半。将其中一半拿到嘴边，用舌头缓缓地舔过多汁的果肉表面。

我猜你现在已经撅起了嘴唇，或开始流口水了。这只柠檬显然并不存在，但我们可以通过想象这种刺激物来伪造出生理反应。如果我们可以对着并不存在的柠檬流口水，我们也可以在脑海中想象其他场景。我们可以想象引起压力的可怕情形，也可以想象令身体放松的安静环境。哈佛大学身心医学研究所的创始人赫伯特·本森博士称之为放松反应。

本森博士证明了，任何形式的精神集中，只要能将个人的注意力从其平常的担忧和焦虑中转移开来，即可引起放松反应。放松反应是下丘脑的固有机制，其作用不取决于个人的意志。放松的能力是所有

人与生俱来的天赋，一旦大脑清空了惯常的烦恼根源，平静似乎就会成为其自然的状态。相传有人问米开朗基罗他是如何雕刻出如此伟大的雕像的，他回答说，他只是将多余的大理石凿掉而已。似乎身体、心灵和大脑放松的秘诀就是释放多余的念头。

放松时，你的脉搏放缓，血压下降。你的呼吸变得深沉。你的脑电波会从β波——与警觉和清醒状态对应的脑电波——转变为α波，表明处于放松状态。流向肌肉的血流量减少，重新流向大脑和皮肤，形成温情、心平气和的感觉。你的肌肉紧张度降低，你会感到平静。

压力本身并没有坏处。战斗或逃跑的反应对人类起过很大作用。没有这种能力，我们就无法走出洞穴。但这种反应只能在短期内有效，当你的身体在紧急状态中运转，它会在不考虑补给的情况下竭尽所有可用的能量储备，这是不可持续的。因此，在需要体力消耗的活动之后，你通常会转变为放松状态。对于穴居人来说，这种事情的发生是自然而然的。我们如今处于更艰难的时代。相比于以前，如今的挑战更加微妙，需要的极端行动较少，但同时，它们却不会明确地结束。由于人类拥有想象和幻想的能力，我们长期处于忧虑的状态中。与正常的压力相反，这是焦虑。如今，焦虑是心理和身体疾病的主要病因之一。

结束焦虑状态的有效工具是有意识的呼吸。这是一种冥想技巧，意在打断压力的恶性循环。大脑和身体是作为身心一体运转的，二者共同制造压力和放松。利用这一点，很容易制造压力。如果停止呼吸，你很快就会感到焦虑。同样，当你心怀焦虑的想法，你的呼吸会变得急促而杂乱。这种烦恼和缺氧的恶性循环可能会升级为恐慌发作。

你可以利用呼吸来打破循环，你可以通过深呼吸来释放压力、停止焦虑。有意识的呼吸仅仅需要你集中注意力，利用意志力将空气吸

入腹部。关注呼吸过程会立即将你的注意力转移到当下，安抚你的心境，这是一种简单却有效的控制压力的方式。

> 一位冥想大师站在河边向一群新门生讲话。
>
> “要想冥想，”他说，“你们需要专心呼吸。吸气时，注意力要全部放在吸气上。呼气时，注意力要全部放在呼气上。”
>
> “我们能做点更有意思的事吗？比如幻觉或禅定练习？”一名门生问，“呼吸太……无聊了。”
>
> 师父抓住这名门生的脖子，将他的头按进了水中。门生奋力挣扎，但师父却抓住他一动不动。一分钟后，师父松开了手，门生抬起头来，大口喘气。
>
> 师父看着他湿漉漉的门生笑了。
>
> “你还认为呼吸很无聊吗？”他问道。
>
> ——禅宗公案

情感控制之道

管理情感需要具备五项基本能力：自我意识、自我接受、自我调节、自我探索和自我表达。这些能力与处理他人情感的五种技巧相对应：认可、感谢、影响、询问和倾听。

自我意识

自我意识就是觉察内心变化的能力。感受一个人内在状态的能力是所有生物的基本生存技能，但人类却将这种技能发展到了极高的水平。你不仅能感受到你的内在状态，还能对其进行反思，使之成为你

意识的对象。当你说“我感到恐惧”的时候，你有一部分是恐惧的，但并非全部如此，还有一部分注意到了另一部分是恐惧的。

你可以任意提高意识强度，就像剧场布景的灯光不论强弱一直存在，意识的存在也是连续的。你的意识或强或弱，观察或敏锐或迟钝，或专心致志或漫不经心。你的注意力越不集中，你的警觉性就越低，你就越有可能过着由无意识冲动和自动惯性主导的机械式生活。你的意识程度越低，你就越难以培养出具有客观观察能力的一部分自我。这一部分自我可以公正地感知和反应。意识是自由和责任的基础，是管理情感与行动的基本工具。

要想察觉到感情，你需要置身事外，采纳客观的视角。你不应通过自己的情感去观察世界，而是需要对情感本身进行观察，以获得客观的视角。被情绪控制时，你会完全受其摆布。你无法意识到情绪的存在，因为你客观而理性的一部分失去了意识。你大脑中可以观察自己情感的一面已经消失，被情感所淹没。没有客观自我意识的余地。情感不再受你所控，而是反客为主，控制了你。

这便是本章开头巴里所经历的情况。他怒不可遏，可以观察其愤怒情绪的那一部分自我已经消失，令他不可能从自己的愤怒中抽离出来并选择对乔治给予冷静回应。巴里失去了控制，他的愤怒情绪占据了主导。

愤怒会导致恶性行为，所以你可能会设法加以克制。压抑情感的问题在于，这会制造压力并导致机体出现危险的不平衡现象。这还妨碍了问题的解决，最后对双方的关系造成伤害。如我们在第五章所见，隐瞒有害的想法和感受并不奏效。另一方面，将内心的有毒废物宣泄出来也不奏效。巴里承认他“失控了”，并将他心里的有害内容倾吐了出来。一般而言，口无遮拦地表达情感既会伤害对方，也会伤害自己。如果任性而为和压抑情感都有问题，那该怎么办?

> 由于表现为生气、暴怒、恶毒或刻薄攻击的强烈负面情感会破坏有效的沟通、伤害双方关系，必须冷静下来并控制过度的负面情感，才能成功沟通……就像音叉一样，个人有能力通过简单地控制和抑制自己的情感反应来减弱相互之间的情感反应。
>
> ——约翰·W.雅各布斯

你可以通过扩展控制而不压抑情感的内在空间，来管理情感。你可以通过“旁观”来延伸你的意识，即采纳客观视角，令你可以不带执念地观察情感，抓住情感提供给你的信息，并按照你的价值观做出反应。有一个很实用的比喻是驾驭野马。你可以将马拴起来，或者关在狭窄的围栏内，但这会激怒它。这对马本身和周遭的人都很危险。如果你能将马放到广阔的田野上，它就可以肆意驰骋，在不伤害自己和别人的情况下将过剩的精力消耗掉。与其束缚你的情感，不如给予其充足的空间。

从旁观者的角度，你可以冷静地观察自己被情感摆布的那一部分，如果巴里这样做，他当时（而不是在事后伤害已经造成的时候）就会观察到自己很愤怒，尽管自知发脾气毫无益处，他还是想冲乔治发脾气。深呼吸一下，他就可以重新唤醒自己的思考能力，解决令其理性思维宕机的大脑短路问题。

自我接受

管理情感的第二步是不加评判地予以接受。你需要明白你的情感是下意识的冲动，你无法控制其产生。因此，任何时候都不得对你应当或不应当有何感受给出道德上的建议。对于无意识的感受，不应妄加道德评判。因为产生某种情感而进行自我评判，就像是因为感到疲惫、饥饿或寒冷而批评自己。你就是产生了这样的感受，最佳做法就是接受。如果巴里因为自己感到生气而斥责自己，只会令情况雪上加霜。他除了生气之外，还会感到内疚。另一方面，接受自己的愤怒情

绪并不意味着巴里不应去分析自己生气的原因或探究如何表达愤怒情绪才符合自己的价值观。富有同情心的接受和评判性的分析对于情感掌控同样重要。

防止情感产生是不可能做到的事。可以做到且极其重要的是避免冲动行事。如纳撒尼尔·布兰登所言，“既然明白感情用事会产生事与愿违的效果，我们就不必感情用事，但如果以尊重的态度对待情感，情感便会成为揭示重要信息的宝贵途径……明白自己有能力以不带批判意味的立场旁观自己的情感、思想和记忆，而不受其控制或因此做出自毁行为，这是智慧和成熟的标志。”

记住情感向来都是以思想为客观基础的，这很有用处，并不存在恶劣情感或不合理情感这回事。作为情感根源的思想，可能不准确、缺乏根据或存在恶意，然而，要想分析这些思想，你需要先刺破包裹在外的情感外壳。能刺破这一外壳的唯一做法就是富有同情心的接受，而最容易令外壳变得更加坚硬的做法就是严厉的批判。为了掌控情感，你需要像对待孩子一样宽容和蔼地对待自己。让评判占据主导，理解就会消失。批判自己的情感，你就永远也无法理解情感。缺乏理解，你就无法恰当地释放情感。为了理解自己的情感，你需要以尊重和好奇的态度对待情感。你需要明白产生情感并非你的罪过或过错。

纳撒尼尔·布兰登解释道:

> 欲望和情感本身是不由自主的，不受意识的直接控制。作为下意识评价的产物，不能命令它们产生或消失，这并不比信仰的产生或消失容易。但如果你认为某种欲望或情感是道德过失的证据，由此造成的罪恶感和痛苦程度却是无法估量的。
>
> “因为我有这样或那样的感受，我就是个堕落的人。”
>
> “因为我没有这样或那样的感受，我会下地狱。”

要想做到自我（接受），一个人须拥有作为批判性观察者了解自己内在体验内容的自由，这样的观察者只对观察事实感兴趣，而不是提出道德评判……

“如果我有这样那样的想法抑或情感，这能说明我性格中的什么问题？”

带着这样的问题进行自我反省就是让持续的自我审查变得不可避免。

自我调节

管理情感的第三步是调节冲动。你需要在面对本能冲动的时候保持意识清醒。调节意即控制并引导情感能量。根据丹尼尔·戈尔曼的理论，为了超越性的目标和价值观克制一时满足的能力是一项关键的心理技能：“或许任何心理技能都不如克制冲动重要。这是所有情感自制的基础，因为所有情感，就其本质而言，都会导致这样或那样的冲动行为。”

对于情感调节的普遍无知导致了两种常见的谬论：爆发和隐忍是健康的。第一种谬论指的是，对冲动的“自由表达”是有益的。第二种谬论指的是，处理情感的正确方法就是压抑情感。

任性而为并非情商高的表现。你可以不考虑自己情感的根源和影响就发泄出来，这些行为往往会延续痛苦的恶性循环，令你陷入越来越沮丧的状态。冲别人大喊大叫从来都解决不了问题——相反，这常常会火上浇油——所以你或许学会了隐忍怒火。体会到情感爆发的缺点时，你可能会想更加严格地控制内心情绪，变得隐忍。

但隐忍并不等于冷静。你可以外表无动于衷，内心却怒火中烧。随着压力逐渐累积，你会达到极限，爆发出来，或内心崩溃。在西方文化中，人们往往会爆发出来；而在东方文化中，人们则会内心崩溃。二者的影响同样恶劣。如戈尔曼所言，“内心崩溃者往往无法采取

任何行动来改善自己的处境。他们或许没有表现出情感问题的外在迹象，但内心仍然会受到影响：头痛、紧张、吸烟、酗酒、失眠、不断地自我批评。而且，他们所承受的健康风险不亚于那些爆发出来的人，所以他们需要管理自己对焦虑的反应。”

情感的调节包括清醒的表达。为了引导情感能量，你需要予以认可和接纳，并了解其根源。你还需要承认其冲动，但不屈服于冲动。如果树立这种行为准则，你就可以完全接受自己的感受而不违背价值观行事。关于正直行事，你只对自己的行为负责，而不必对自己的情感负责。情感是优秀的参谋，却是拙劣的掌舵者。你需要倾听情感，但不能放弃自己正直行事的责任。

> 进入天堂之门的人并不是没有激情或压抑激情的人，而是学会理解情感的人。
>
> ——选自威廉·布莱克《天堂与地狱的婚姻》

自我探索

为了掌控情感，你需要找出其根源。你需要分析自己的思想以从自己的神经官能症中抽取出有用信息。每种情感都根源于一种解读，并演化为一种冲动。如果依照这种冲动正直行事，你便能获得超越胜负的成功。不论最终结果如何，清醒行为都能确保你获得尊严和内心的平静。你知道自己已经尽力而为，因此感到从容。以下是几种常见的情感及其相应的产生根源、引起的行动和情感回报。

快乐：认为有好事发生的时候，我们就会感到快乐。回想某次你感到快乐的时候。注意你快乐是因为你认为你获得了某种你珍视的东西。快乐会引起庆祝。庆祝的时候，我们认可自己获得的成就，并平静地面对未来。

问题：你（或者你的团队）是否有过需要庆祝的重要成就?

悲伤：认为有坏事发生的时候，我们就会感到悲伤。悲伤是面临损失时关心的表现。回想某次你感到悲伤的时候。注意你悲伤是因为你认为你失去了某种你珍视的东西。悲伤引起哀悼。哀悼的时候，我们承认了损失的价值，恢复内心的平静。哀悼了结过去，纪念我们对失去之物的爱，并让我们得以重新关注未来。

问题：你（或者你的团队）是否有过需要哀悼的重大损失?

热情：认为有好事可能会发生的时候，我们就会感到热情。回想某次你感到热情的时候。注意你感到热情是因为你认为你可以获得某种你珍视的东西。热情令人们为了完成预期目标而努力。将热情注入具体行动时，我们会提高完成目标的可能性。

问题：你（或者你的团队）是否有需要关注的重要机会?

恐惧：认为有坏事可能会发生的时候，我们就会感到恐惧。回想某次你感到恐惧的时候。注意你恐惧是因为你认为你会失去某种你珍视的东西。恐惧引起风险缓解、准备和保护的行为。将恐惧注入具体行动时，我们会减少损失的可能性（或影响）。

问题：你（或者你的团队）是否有需要减轻的重大风险?

感激：认为有人特意做好事帮我们的时候，我们就会心怀感激之情。回想某次你怀有感激之情的时候。注意你怀有感激之情是因为你认为有人在没有义务的情况下帮你获得了某种你珍视的东西。感激引起感谢。感谢帮助我们的人时，我们赞赏其行为，并承认其行为对我们的利益产生的影响。

问题：你（或者你的团队）是否收到过需要感激的重要礼物?

愤怒：认为有人对我们造成不当伤害时，我们就会感到愤怒。回想某次你感到愤怒的时候。注意你感到愤怒是因为你认为有人做了不

该做的事，从而伤害了你。愤怒时，你认为有人通过某种越界行为，伤害了某种你珍视的东西。愤怒引起投诉，即为了恢复被侵犯的界限而做出的行为。愤怒也会引起修复被伤害事物并防止未来伤害的行为。以有益的方式表达愤怒（记住有益的愤怒表达总是以描述自己的伤害开始）时，我们重申了自己的价值观，并开始宽恕的过程。

问题：你是否经历过需要表达和原谅的严重愤怒情绪？

内疚：内疚是对自己产生的愤怒情绪。认为自己做出了不符合自己价值观的行为时，我们就会感到内疚。回想某次你感到内疚的时候。注意你感到内疚是因为你认为自己做出了伤害别人的越界行为。根据你自己的价值观，你做了不该做的事。内疚引起道歉，即赔罪行为。以有益的方式表达悔恨时，我们尽力修复损失，重树自己的正直品格。

问题：你是否犯过需要道歉或补偿的重大过错？

自我表达

从自我探索到自我表达，你需要讲出情感背后的故事。以下是你为此可能用得到的几个问题。

悲伤。你为什么而悲伤？你认为你失去了什么？你为什么认为你失去了这样东西？它对你有何价值？你如何减少损失的影响或从这次损失中恢复？你需要怎样哀悼你失去的东西才能了却心结并纪念它对你的重要地位？你还需要做什么事才能让内心平静下来？

恐惧。你在担心（害怕）什么？你认为会发生什么？如果发生这件事，你会失去什么？你为什么认为这会发生且这件事的发生会伤害到你？你如何降低这件事发生的可能性？你如何减少这件事对你造成的伤害？你还需要做什么事才能平静下来？

愤怒。你为什么而愤怒？你经历了什么样的伤害？你认为是谁造成的？他或她做了什么？他或她逾越了什么界限？怎样才能减少你遭受的伤害或者你觉得怎样做才能补偿你？你如何表达自己的投诉？你还需要做什么事才能平静下来？你愿意原谅对方吗？

内疚。你为什么而内疚？你造成了什么样的伤害？你伤害了谁？你逾越了什么界限？你是否能向受到伤害的人询问其损失？你如何才能减少损失并提出补偿？你如何表达自己的歉意？你还需要做什么事才能平静下来？你愿意原谅自己吗？



“Emotion”（情感）的拉丁文词根意为“开始行动”，法语词根意为“煽动”。自然的情感循环为受到煽动（情绪），然后开始行动（行为）。情绪得到恰当的认可和表达时，就能促进个人、人际和工作层面的健康。据《情绪弹性》的作者戴维·维斯考特博士所言：“如果你诚实地生活，你的人生会自愈……如果你完全诚实地行事，向最需要倾听的人们表达你的真实感受，你便会（在自然治愈的过程中）发挥你的作用。你得到的益处将是内心的安宁、长期的健康和对自己真实面目的悦纳。”

情感循环受到阻塞时，情感便会变质。阻碍情感流动的人会陷入无奈、怨恨和抑郁等负面情绪。这些情绪是根深蒂固、波及甚广的情感状态，有自己的生命力。有的人只是对某些事感到悲伤，而有的人却陷入了抑郁状态。悲伤可以通过哀悼解决，抑郁却阴云难散。驱散抑郁的阴云要难得多，因为这需要先疏通阻塞的情感能量，这往往需要心理健康专家的协助。每次阻塞情感，我们都会欠下一笔情债，这笔债我们迟早要还，而且还要付高息。

多数人都不表达情感，因为他们不知如何表达。我们许多人在交流情感的时候，都有过伤害别人或被伤害的痛苦经历。我们总是认为这种伤害是情感表达造成的，但这其实是我们的表达方式不奏效的后

果。以下表述可以帮助你以清醒的方式表达情感，并将其转化为有效的行动：

> “B”的时候，我感到“A”，因为我认为“C”。这你理解吗？（静静地倾听并承认。）我希望“D”，所以我想请你做“E”。你可以接受吗？

“A”是情感（如悲伤、恐惧、愤怒或内疚），“B”是事实陈述或观察，“C”是看法或解读，“D”是需求或利益，而“E”是要求。这一公式帮助你承担责任，避免类似于“你令我感到”的措辞错误。在承认情感背后的想法与愿望的同时，这也陈述了事实。这令听者有机会做出回应，分享自己的感受和解读。最后，这以措辞完整的要求和清晰承诺的请求作结。这一公式就像一套辅助轮。等你能做到游刃有余的时候，就没有必要遵守了，但在学习过程中，这却是很好的辅助手段。

例如，巴里可以告诉乔治，“你反对我的提议时，我感到很沮丧，因为我认为我提出了很有说服力的观点，但你没有向我做出解释便予以否决。这你理解吗？”乔治会回答道，“实际上，我无意令你感到沮丧，但我认为这个项目行不通。”巴里会承认道，“我明白你对这个项目缺乏信心。”然后，他继续说，“我想了解的是你为什么认为这行不通。我想听你尽量详细地解释一下你的逻辑。”然后，要么乔治会提出有力的观点，巴里会予以考虑；要么乔治无法提出有力的观点，令自己陷入尴尬的境地。无论如何，对话都会向前发展。当然，这种行为要求巴里“相比于爱面子，要更加热爱真相”。情感控制要求你更关心效果，而不是保全面子。在巴里的例子中，他不能再强制让自己的提议获得通过，这样才能验证自己的观点是否真的如他自己所以为的那样合理。



健康的情感表达是对生活环境的恰当反应。例如，在遭遇不幸后，感到悲伤、设法解决问题并避免未来出现类似问题，这是合理的。如果有人失信于我们，感到愤怒并进行投诉，这也是合理的。有人可能伤害我们所爱之人时，感到恐惧是十分健康的反应。这种恐惧是保护我们所珍视之物的动力。如果我们认为自己做错了事，感到内疚是有帮助的，因为内疚心理会驱使我们道歉并设法弥补伤害。如果我们扭曲的想法助长了自身的情绪，导致情绪变得有害，妨碍了一切有益的表达，这时问题才会出现。

认知扭曲

分析某种情绪的来龙去脉，你会发现一系列的判断与看法。每当你悲伤时，你都相信你失去了某种珍贵的东西；每当你愤怒时，你都相信有人待你不公，诸如此类。这些看法或许有错。你对实情所掌握的信息或许不准确，或者你使用的逻辑有缺陷。许多看法都是认知扭曲的后果。关于情感，三种最主要的认知扭曲分别是受害者情结、混淆和评判（“应该如何做”）。

受害者情结。巴里说乔治“激怒了他”时，表现出了缺乏责任感的行为。巴里自视为外部因素——乔治——的受害者，是外部因素“引起”了他的情绪。如我们在第二章所见，不将自己视为对自身体验——包括你的情感——起作用的人，你就不会认为自己有能力影响自身的体验。受害者情结的另一个例子是，巴里说“我太生气了，控制不住”或“是我的怒火导致我这么做的”。巴里摆出了受冲动控制无法选择的姿态。尽管情感冲动会产生影响，但最终你的举止仍然是受意志驱使的行为。实际上，只有信任自己不会做出冲动行为，才有可能产生强烈的情绪。

混淆。“我感觉我被老板背叛了”或“我觉得这个项目并不值得”这样的说法混淆了情感与解读。“背叛”是解读，不是情感。这些句子在“感觉”“觉得”或“令人觉得”（以客体为主语）等词之后接的是解读，而不是情感。情感是“热”的，需要接受和调节。另一方面，想法却是“冷”的，需要分析。巴里不应说感觉自己受到了乔治居高临下的对待，而是要认识到他感到愤怒是因为他将乔治的行为解读成了居高临下，这样才更有利于他。乔治做了什么就是什么，是巴里因为所发生的事产生了居高临下的感受。此外，乔治有意在他面前摆出居高临下的态度这一令人恼火的结论是巴里自己推断出来的。如我们在第五章所见，这是一种危险的错误。和其他看法一样，“居高临下”是仁者见仁智者见智的事情。

一旦明白想法与情感之间的区别，人们的语言模式就会转变。如果巴里更有经验，他不会说：“我感觉受到了居高临下的对待。”而是会想：“我感到愤怒，是因为我将乔治的行为解读成了居高临下。”同样，这样的人不会说：“我觉得你不会支持我。”而是会说：“我很担心，因为我不知道你是否会支持我。”不应说：“我感觉你没有注意听我说话。”而应该说：“我觉得很伤心，因为我认为你对我的想法不感兴趣。”不应说：“我觉得自己被拒绝了。”而应该说：“我感到很生气，因为我的建议没有收到任何回复。”

人们一旦落入混淆的圈套，误以为自己的想法是情感，他们就会封闭自己的理性分析思维。假设一名同事抱怨说：“我觉得被团队冷落了。”你询问道：“你为什么觉得受到了冷落？”而你的同事却回答说：“这就是我的感觉。”除非这名同事能明白“冷落”是一种看法，否则就很难让他解释他为什么持有这种看法并对团队如何改善情况提出建议。

人们将自己的情感当作观点的佐证时，就会加剧混淆的问题。在本章开头的例子中，巴里可能会说：“我对乔治很生气，所以他对我肯

定有居高临下的态度。”或者：“我对我和乔治的关系很无奈、很绝望，所以我们的问题肯定解决不了。”人们根据情绪化推理行事时，难题就无法解决了。

想象一种家庭纠纷的情景。

“你亏待了我。”她说。

“我这次又做了什么？”他问。

“你让我很难过。”

“但我没对你怎样啊。”他反驳说。

“你要是没对我怎样，我就不会难过了。”

应该如何做。这指的是从义务的角度而不是可能性的角度去思考的倾向。人们将自己的期望强加于他人、世界和自己的时候，大部分时间都会觉得愤怒和内疚。例如，认为“我应该更成功”或“我不应该在会议上说那种话”的人可能会感到压力和悔恨。矛盾的是，如果反抗这种压抑的自我克制行为，人们有可能变得麻木不仁、缺乏动力。将这些“应该”的想法强加于他人时，人们会令自己陷入幻灭和受挫的境地。例如。巴里认为“乔治应该同意我的想法”和“他不应该不直接和我商量就向别人表达异议”，这令他陷入了长久的愤慨状态。“我更希望乔治同意我的观点”或“我希望乔治先直接和我商量再和别人说”，持有这样的标准或倾向是没有问题的。“希望”开启对话，“应该”却扼杀对话的机会。

分析情感是否在潜在层面造成了认知扭曲令我们得以证实情感产生的依据，寻找积极的表达方式。将理性反思和压抑区分开来十分重要。所谓分析并不是要证明其不合理或批评责难，而是要思考想法是否正当以及不同对策的相对优势。根据其来龙去脉，每一种情感都可

以通过一系列相关的问题来进行分析。这些问题可能是内心对话（扪心自问）的一部分，也可能是外部对话（询问别人）的一部分。

人就像客栈。

每天清晨都会迎来一位新的客人。

欢乐、忧郁、吝啬，

片刻的觉悟

就像是不速而至的访客。

欢迎和招待所有客人！

即使是悲伤成群而至，

来扫荡你的客栈，

将家具劫掠一空，

也要款待每一位客人。

他可能是在清空你的空间，

以便迎来新的快乐。

阴暗的思想、羞耻、怨恨，

对他们也要在门口笑脸相迎，

邀请他们进门。

无论谁来，都要心怀感激，

因为每一名客人都是

来自彼岸的向导。

——鲁米《客栈》

愤怒和内疚是两种尤其难以掌控的情感。除了巧妙的表达，这两种情感还需要另外一步：宽恕。

宽恕

宽恕是情感掌控的重要方法，但这引起了强烈的反应。

“他做这种事，我怎么能宽恕他？”

“宽恕她？你疯了吗？她不配！”

不宽恕，愤怒就会变成怨恨，内疚就会变成羞耻。如果你想摆脱怨恨与羞耻，你就需要宽恕他人和自己。要学会宽恕，我们必须首先纠正对宽恕的错误解读。

宽恕并不是赦免不良行为，宽恕并不意味着认可或纵容不符合你标准的行为，宽恕并不排除要求赔偿或采取补救措施。你甚至可能断绝关系，你可以原谅工作不如你意的员工，但仍然解雇他。宽恕令你得以在没有怨恨的情况下做你需要做的事。

宽恕并不是在感觉有问题的时候假装一切顺利。有时，宽恕与否认愤怒和悲伤很难区分。只有关注自己的情感，才能做到真正的宽恕。虚伪的笑容和“别担心，一切都很好”恰恰与宽恕相反。

宽恕并不是采取清高的态度或帮别人的忙。如果你宽恕是出于优越感或怜悯，你就混淆了宽恕与自大。你不应出于宽宏大度或恻隐之

心而宽恕，而是要将这当作正直的行为，以此了结痛苦的过去，以免这继续对你的未来产生负面影响。

那么什么才是宽恕?

宽恕就是选择放弃怨恨。是摆脱愤怒惯性、活在当下的追求。怨恨就是固守过去，延续最初的痛苦。怨恨是自以为是的反思，要求的是报复，而不是补救。这给人以解脱的希望，却只能带来痛苦。如教育家罗宾·卡萨尔金所言：“有人将怨恨比作手握燃烧的木块，想丢向别人，却一直在灼伤自己。实际上，resentment（怨恨）一词源自法语ressentir——深深感到和再次感到。感到怨恨时，我们一次又一次地深深感受到过去的痛苦。”另一方面，宽恕却通过主动的行为对痛苦的过去释怀。你放弃怨恨，怨恨也放过了你。宽恕令你得以获得超脱于痛苦环境的成长，摆脱未了的心结继续生活下去。

宽恕的时候，你接受所发生之事，也没有否认自己的悲伤。你获得了内心的安宁与自由——不是免于损失的自由，而是带着开放的心态对任何损失做出反应的自由。在充满风险的世界里，这令你感到安全和强大。如帕特里克·米勒博士所言：“宽恕以从容接受、随机应变的能力代替了诚惶诚恐地预料未来的需要。它不与命运讨价还价，却接受命运所潜藏的机遇。如果说需求是发明之母，宽恕就是天分的产婆。”

宽恕的对象不仅是其他人。要想掌控情感，你必须要做到宽恕自己。然而，将自我宽恕和自我放纵区分开来至关重要。正如宽恕不能赦免错误行为，自我宽恕也不能消除正当的内疚心理。相反，自我宽恕将内疚当作赎罪的动力。自我宽恕是重整旗鼓的最终动力。这令你可以在挫折之后重新振作起来，并从失败中获得成长。这可以将错误变成学习之路上的阶梯。掌握了宽恕的能力后，你可以怀着同情心找出（自己和别人的）错误，不找借口。

掌控他人的情感

对于多数人来说，掌控指的就是操纵。这并不是我想传达的意思。我在第五章中提出，有益的询问是为了帮助对方有效地表达自己的真心话。同样，我在此所提出的是，掌控他人的情感是为了帮助他们获得情感掌控的能力、改善关系、完成手头的任务。然而，在帮助别人之前，自己必须先获得情感掌控的能力。为了帮助别人掌控自己的情感，最重要的工具是“共鸣”。

将同音高的两只音叉并排放置。敲击第一只时，你会发现第二只在共鸣的作用下也开始振动。在人际关系中，每个人都像音叉一样，接收并传导情感的波动。一个人出现情感反应时，“振动”会影响另一个人——作为回应，后者也会开始振动。这种反应继而被反馈回去，或增强或减弱第一个人的情感。

如果两个人的情感反应都很激烈，他们就会将消极的互动升级为怒火相向。如果其中一人保持冷静，即便另一人反应激烈，她也可以开始稳定情绪的循环。掌控了自己的情感，你就可以将冷静的情绪带入任何关系中。如果你能在情绪过激的情形中保持镇定，你就可以帮助别人保持觉知。另一方面，除非掌握了我以上所描述的情感技能，否则你就不能指望帮助别人。

自我掌控的五种能力与掌控他人情感的五种能力一一对应：识别、接受、缓和、询问和倾听。

识别

虽然你无法观察别人的内心状态，但你可以观察外部迹象。情感包含身体因素（脸红）和行为因素（握拳）。根据这些可观察的（身体和行为）情感线索、对对方处境的理解、你对对方价值观和目的的

定性，并通过将你在类似情形下会经历的内心情绪变化投射到对方身上（同理心），你可以对对方的感受做出合理的推断。

你根据对方的想法与感受做出的推断并非对方的真实想法和感受，认识到这一点十分重要。自认为可以读懂别人的思想、知道其想法和感受，这是认知扭曲。另一方面，拒绝考虑情感迹象也是一大错误。进行定性（推断别人的情感和心理状态）的高明方法是依据现有的最佳证据，尝试性地表达出来（承认这只是你的解读）并请求对方的核实。

例如，如果注意到一名团队成员双臂交叉地坐着、一言不发、离会议桌略远，警觉的领导会说："蒂姆，我看到你很安静、双臂交叉、坐得离桌子很远。我想知道你对我们的对话有何感受。"

注意，这十分不同于批评蒂姆说："你很不高兴！你怎么回事？"或者，看到客户屡次看表，敏感的销售人员会说："你看了好几次表了，或许这并不是最佳的交谈时机。你想推迟会议吗？"相比于心想（更糟的是，还说出来）："我看到你没有兴趣。既然不想听我说话，你干吗还让我过来呢？"这要有效得多。

接受

要想掌控别人的情感，必须不加评判地予以接受。因为一个人的感受而批评他，不仅毫无用处，还会取得适得其反的效果。面对忧心忡忡的员工，你可能会产生告诉他振作起来的冲动，或者告诉自己的孩子情况并不是很糟糕，但这种劝告从来都不奏效。听者不仅会继续感到忧虑不安，还会感到自己被孤立了。看到员工担心即将到来的机构改革，经理或许想安慰他们："没什么好担心的。"他或许本意是好的，但他的话却很有可能会令他们更加害怕。质疑别人的情感会令他们感到自己受到了批评、误解和无礼的对待。在极端情况下，这会令他们怀疑自己神志是否正常。

通常，别人身上最难以接受的情感是愤怒。我们多数人在面对愤怒的攻击时，都倾向于保护自己。如果有人说你没有礼貌，你的第一反应可能是指出，说别人不礼貌是不礼貌的行为。这会带来片刻的快感，却会升级冲突。有人对你发火时，不要生气，要怀有好奇之心。本着探究的精神，你可以说："我看到你对我很生气。这令我很苦恼，因为我希望我们保持良好关系。你能告诉我我做了什么惹你生气的事吗？"这可以发起对话，让一方在不否认对方情感的前提下询问并分析其解读。

在第五章，我主要探讨了沟通的信息内容。现在，我想探讨情感语境。在真实情景中，内容和语境不可分割，但为了学习的目的，区分这两种层面是合理的。思考以下我和一名同事的对话。我向这名同事请教了有关书稿的意见。

比尔："弗雷德，我对你很失望。"

弗雷德："听到你对我很失望，我感到很遗憾，彼得。怎么回事？"

比尔："你让我白白干活。"

弗雷德："噢！我明白这样想为什么会令你生气。告诉我，我让你做的什么事让你觉得白干了？"

比尔："你让我对你的书提意见。"

弗雷德："这没错，而且我很感谢你的努力。你为什么觉得你的意见对我不重要呢？"

比尔："很多意见你都没有理会。"

弗雷德：“没有理会？我不记得有哪一条是我没有理会的。它们看起来都很重要，我逐条认真考虑过了。”

比尔：“我看过你这本书的编辑版本了，我的许多意见都没有采纳。”

弗雷德：“啊！现在我明白问题所在了。让我来解释一下，我请求你帮助时，是想获得改进这本书的意见。你的许多意见似乎都不错，我也听取意见，修改了书稿。其他的意见在我看来似乎并不中听，但我认为没有效果的意见对我的价值不亚于我认为不错的意见，只是其价值是不同层面的。你的每一条意见都令我思考了我想说的话和想要使用的措辞方式。”

比尔：“那你承认你没有理会我的许多意见了？”

弗雷德：“如果你说‘不理会’的意思是，‘没有根据这些意见修改书稿’，那么确实如此，我承认我是这样做的。”

比尔：“我说的白干就是这个意思！”

弗雷德：“你这样想，我很遗憾。我明白你的观点，我想对你的工作表示感谢，但我也想对我的著作保留编辑权。我将你的意见——和其他帮助我的朋友们的意见——当作建议。如果我不认同某条意见，你难道不觉得我有权且有责任根据我自己的标准进行选择吗？”

比尔：“好吧，这毕竟是你的书……”

弗雷德：“没错，但这本书之所以这么精彩，很大程度上是由于像你这样的朋友提供的帮助。我很感谢你努力、认真地阅读书稿并给出改进意见。我怎样才能对你的意见表达感激呢？包括那些我决定不予采纳的意见。”

比尔：“嗯，这是个好问题。或许如果你当初能向我解释一下你为什么没有采纳，我会更能感受到自己的工作受到了认可。”

弗雷德：“这主意不错！我可以告诉你我对这些意见的看法，以此来对你的工作表示感谢。我承诺从今以后都会这么做，抱歉我之前没有考虑得更周到一些，也感谢你的工作，以及这次对话。”

比尔：“不客气。”

缓和

对于情绪的缓和，自己采取冷静、镇定的态度所起到的作用无可比拟。仅仅是不做出反应就可以对激烈的情绪产生巨大的抑制作用。不加评判地接受对方的情感可以帮助他恢复镇定。即便是在极端情况下，你想象不出如何继续一段关系时，你也可以缓和对方的情绪。或许有人对你感到极为不满，但你不必升级冲突。你可以对你在对方眼中造成的印象承担责任，并尽力保持心平气和。通过公开的询问，你可以让对方充分地表达自己的感受和想法。理解了其情感背后的来龙去脉，你才能采取适当的行动，加以应对。而如果情况确实无法解决，你也始终可以保持平静、正直，独善其身。

查尔斯：“你一点都不为别人着想！”

弗雷德：“我以前也听别人这样说过。或许我做事确实欠考虑，但自己没有意识到。你为什么觉得我不为别人着想呢？”

查尔斯：“你所做的一切都是这样，你从来都不理睬我。”

弗雷德：“当然，我还可以更体贴周到一点。我什么时候没有理睬你呢？”

查尔斯：“别问你这些刁钻的问题，你自以为无所不知，我对你一点都不重要。”

弗雷德：“我承认有时候我确实高估了自己的学识，我正在努力以更开放的态度去学习。”

查尔斯：“才不是这样，你只是想摆出更加开放的姿态。实际上，你根本不在乎。”

弗雷德：“很遗憾你这么想，我想向你证明我确实在乎。我怎样做才能改变你对我的看法？”

查尔斯：“我看怎样都不行，你无药可救了。”

弗雷德：“如果你认定了自己的看法，也不愿意改变观点，我想我也没什么办法了。”

查尔斯：“没错，到此为止吧，我不想再和你共事了。”

弗雷德：“你认为我不理睬你，所以感到不快，我对此感到很遗憾。你认为我太欠考虑，甚至没有办法改变你的看法，这我也理解。所以你不想再和我共事。我想在此情况之下，这确实是最好的对策。感谢你的诚实。”

你不做出反应，攻击就无法持续下去。就像油料燃尽，火就会熄灭，情感热量也会烟消火灭。因此，对于别人的情感，最好带着同理心接受，不加评判，不予反驳。为了缓和攻击性的情绪，设法与批评者取得一致的意见。不要去想你认为对方的观点有多么的不准确。即便其中只有一丁点你能同意的事实，也要找出来，以便你能不带嘲讽意味或戒心地接纳其批评意见。

记住，批评你的人是在讲自己的真心话。按照他们的经历和解读，他们所产生的感受是完全合理的。如果你能承认他们的情感是正当的，你不仅能帮助他们表达出自己的真实思想内容（观点），还能帮他们表达出自己的思想语境（情感）。这就是主体间层面的旁观者立场。你是在扩张沟通空间，以便对方能有充分表达情感的充足余地。在表达情感的过程中，如果没有遇到任何激化情绪的辩解，情感就会失去动力。一旦情感变得不再激烈，就可以进入下一步：询问和倾听。

询问和倾听

询问是为了帮助对方理解并巧妙地表达自己的情感。关键是帮助他们表达自己的需求和利益，表达的方式要有助于我们明白如何真正地满足这些需求和利益并保全自己的需求和利益。询问和倾听涉及的是影响他人，而不是操纵他人。区别在于是否尊重其自主权、是否关注有效的信息和是否享有自由选择权。操纵是卑劣的手段，一旦被公之于众，会令操纵者感到难堪，并激怒被操纵者。例如，为了诱使对方按照我们的意愿行事而歪曲信息，同时认为对方一旦知道我们所知道的事就绝不会如此行事，这就是操纵。另一方面，请求别人做某事，并不是操纵，而是公开的请求。我们的影响是公开的，而不是暗中的。确定自己没有操纵对方的一种方法是使用黄金法则：你愿意对方以你询问和倾听他的方式询问和倾听你吗?

让我们来看一看如何询问对方的愤怒缘由。

海伦：“你在会上碍我的事了！”

弗雷德：“噢，你有这样的感觉，我很抱歉。我没有注意到我碍你的事了，我不是有意的。”

海伦：“好吧，不管是有意还是无意，你都这么做了！”

弗雷德：“虽然我不希望如此，但我必须承认我听别人这样说过。我想我可能确实无意识地这样做了。你能告诉我我怎么惹恼你了吗？”

海伦：“你就这么笨吗？你令我在老板面前出丑！”

弗雷德：“恐怕我就是这么笨，我不确定你指的是什么。对此，我需要你的帮助。我怎么会令你出丑了？”

海伦：“拜托，你不记得了吗？我介绍预算的时候，你却多嘴说我用的收入概算数字和销售团队介绍的不一致。这太尴尬了。”

弗雷德：“噢，没错，现在我想起来了。我很抱歉这伤害到了你，我明白你为什么会觉得这是攻击。”

海伦：“好吧，你抱歉也解决不了任何问题，你让我难堪了。”

弗雷德：“我明白，也希望你知道我对事情发展到这一地步感到很遗憾。如果你愿意解答，我想问你几个问题，以便能改善情况。”

海伦：“随便吧。”

弗雷德：“我明白我的话对你造成了困扰。我想请教一些建议，以便再有这种事发生的时候，我能知道如何更加周到地行事。让我们回顾一下我们所说的这次会议，你在屏幕上展示了你的数据，而我发现你的收入预估值不一致。你希望我怎么做呢？”

海伦：“你可以把嘴闭上，会议结束后再私下告诉我。”

弗雷德：“没错，我确实可以这么做。实际上，我也这么考虑过。但然后我又突然想到，这样做是在故意误导团队。你属于无心的

过错，但我却是有意将所有人带入歧途。这对我来说不可行。如果你是我，你会等到会后吗？”

海伦：“我不知道，大概不会吧。但我可不会羞辱你。”

弗雷德：“好吧，这正是我想学习的地方：我要怎样说才不会令你觉得难堪？我说什么才不会让你觉丢脸？”

海伦：“你不应该那么自命不凡，突然大声说，‘你数字算错了！’你本可以用更谦逊的语气说，‘我不太确定，但收入数据似乎和销售团队的估值不符。是这样吗？’这听起来就顺耳多了。”

弗雷德：“你说的没错，这么说完全没问题。确实，这听起来要好得多！我感到很难为情，我想我太自大了一点。”

海伦：“我想你确实如此。”

弗雷德：“你愿意接受我的道歉吗？我不是有意让你难堪的。”

海伦：“好吧，我想我也反应过激了。从大局来看，这并不是什么大不了的事。”



情感掌控保证了一个人在困难的情形中有能力将前几章的原则和方法付诸实践。情感回路十分坚固时，就可以承受高电荷。情感电路变得脆弱时，强烈的情感就会烧断你的保险丝，令你的意识思维短路。然后，你的行为就会落入无意识防御机制的控制。无论读过多少书，参加过多少讨论会，你都会忘得一干二净，陷入战斗或逃跑的机械反应模式。有意识地深呼吸是重新恢复意识和掌握选择权的最简单方式。呼吸和其他任何技巧一样，也是熟能生巧。为了在关键时刻——在情绪激烈的情况下——深呼吸，必须在训练中练习上万次呼吸。

方舟而济于河，有虚船来触舟，虽有惼心之人不怒，有一人在其上，则呼张歙之，一呼而不闻，再呼而不闻，于是三呼邪，则必以恶声随之。向也不怒而今也怒，向也虚而今也实。

——庄子《山木》

第九章 入廛垂手

市场体系为以最有效、最便宜的方式满足他人欲望的人带来繁荣。只有通过服务消费者，才能获得财富。

——经济学家路德维希·冯·米塞斯

总有一天，在驾驭了风、潮汐与重力之后，我们将掌握爱的能量。那将会是世界史上人类第二次发现火。

——德日进神父

“劳动是有形可见的爱。”卡里·纪伯伦说。

推动市场经济发展的是服务，而不是贪欲。商业是展现人类精神的重要舞台，但爱、服务和精神并不是经常与市场联系在一起的词汇。我们许多人都相信，要想取得商业成功，必须欺世惑众，或者为了追求精神生活，则必须脱离商界。这是一种错误的极端说法，以高度的清醒从事商业时，物质与精神财富之间并无矛盾。清醒的领导可以创造清醒的商业，这种商业模式为了促进人类发展，结合了智慧与慈悲。在清醒的商业中，古老的智慧和现代经济学相结合。

最著名的精神指导理论之一是一系列名为《十牛图》的浮雕作品。《十牛图》来自中国12世纪的禅宗教义，描绘了牧牛人与牛的经历。最初，野牛失踪了，甚至没有出现在第一幅图里。我们只看到牧牛人在找牛。随着寻牛之旅继续下去，牧牛人找到了牛，驯服了牛，

骑着牛回家，并最终达到了人牛合一的境界。在第九幅图中，牛和人都消失了，但在最后的第十幅图中，成佛的牧牛人面带微笑地出现，认为商业与精神毫不相干的人会感到惊讶。这幅图名为“入廛垂手”[注]。

牧牛人代表着寻道者，而牛则代表着寻道者的念心。寻道之旅开始于人发现自己的念心脱离了控制，发现念心变得难以驯服，令他陷入了虚妄的境地。他意识到了自己缺乏清醒。发现问题后，他开始寻找真相。在旅程将尽的第九幅图中，寻道者顿悟了。他发现了自己和念心产生的无限空间。他认识到了色即是空的道理（色即英语中的phenomenon，来自希腊语，意为“表象”），实现了真我的无物状态。因此，他“消失”了。

评论家莱克斯·希克松对倒数第二个阶段做出了如下评价：“顿悟来到这一步，经过了这么多次返璞归真的努力，他变得难以认识和接受人性与社会的构造：‘（牧牛人）争如直下若盲聋，庵中不见庵前物。’此处‘水自茫茫花自红’之源与其所体现的长期妄念和人类文明的苦难之间有着微妙的割裂。”

希克松将寻道者描述为“若盲聋”，称他们反感落入红尘，这涉及了许多商人反对精神追求的一个论点。他们声称，参禅悟道会以忘却红尘琐事结束。如果你是潜修者，你就无法处理物流工作。诚然，许多寻道者确实对日常琐事失去了兴趣，有的人再也没有回到红尘中。对他们来说，平凡的现实仅仅是必须抛下的幻象，超越就意味着隐世。然而，《十牛图》却表明，寻道之路并不以虚空结束，反而以回归尘世结束。

在第十幅图“入廛垂手”中，牧牛人顿悟了存在的真义，变成了一个“笑满腮的乡下人，在村落之间游历，在俗事之间辗转。他的身体洋

溢着生命活力，他的生活饱含慈悲之心，他敞开的双手表现着冲虚的境界”。这种冲虚境界可以体现为创造性的有益工作。

如果你遵循本书介绍的经验，你也会开始寻牛之旅。这样的旅程会帮助你重新掌控自己的念心，让你摆脱根深蒂固的习惯，获得更高层次的清醒。这会激励你捍卫自己的价值观，与他人进行真诚、建设性、完美的互动。这会帮助你重新认识自己的本性和你在这个世界上所抱有的志向。这是一次非凡的旅程，称其为“精神之旅”再合适不过了。

“精神”（spirit）一词的词源与“呼吸”（breath）相同，曾用于表示令生命体具有生命的原理。久而久之，精神的核心概念所侧重的方面从生命转向了清醒。因此，我们可以将“精神”定义为清醒中所体现的生命原理，而“精神活动”则可定义为增进自我与他人觉醒的努力。

人们通常并不认为商业是精神活动。商业应该只以拜金为目标，缺乏任何更深层次的意义。然而，唯一一种有价值的商业就是清醒的商业：将工作当作精神活动处理的商业。

人们很容易将所有的精神探索视为异想天开或不食人间烟火的活动，但如《十牛图》所示，事实并非如此。故事结局并不是你最终隐居在了喜马拉雅山的山洞，而是顿悟之后的你垂下慈悲之手返回市井。

> 与商学院的理论相反，“股东财富最大化”或“利润最大化”并不是（优秀）企业的主要驱动力……没错，它们也追求利润，但引导它们的同样还有……除了单纯赚钱之外的核心价值观和使命感。然而，矛盾的是，富有远见的公司所具备的盈利能力要高于纯以利润驱动的同类公司。
>
> ——吉姆·柯林斯与杰里·I. 波拉斯

商业的真正使命

我还记得我的儿子托马斯第一次在拼字游戏中击败我的时候，他只有十岁，一脸得意扬扬的表情。我脸上则是更加得意扬扬的表情！自己赢的时候，我只是感到满意而已，但他赢的时候，我却兴高采烈，为他感到十分骄傲。与托马斯玩拼字游戏的时候，我明白我不会输。我赢自然好，他赢更好。虽然我会继续努力争胜，但我知道在和他玩的时候，无论结果怎样，我都会感到高兴。原因显而易见：我爱我的儿子。我希望他成长，发挥自己的全部潜能。我为他的智慧、技能和狡猾感到高兴，即便这个小坏蛋拼出了一个三倍分数的单词，从我眼皮底下将胜利偷走！

我惊讶地意识到，爱你的对手，你就不可能因失败而痛苦。仍然会有失败，但没有痛苦。你可以与你爱的人竞争，却不可能对他的成功感到惋惜——即便他的成功以你的失败为代价。是分裂感制造了恐惧与悲伤。

“两相对立时，恐惧则会产生。”圣贤说。因爱而合一时，则只有快乐。与孩子相处时似乎很容易感到因爱合一，但与商业竞争对手相处的时候，是否有可能产生类似的感受呢？

有可能，但很罕见。需要提高清醒度才能接纳外人进入我们关怀和照料的圈子。只有达到更加成熟的阶段，我们才能接纳对手为需要去爱的“邻居”。

人类进化的标志之一就是我们“关怀和照料的圈子”的扩展。在最低级，个人只关心自己。我们每个人都是从这种以自我为中心的阶段开始的。此时，唯一重要的就是“我”和任何令“我”开心的事物。两岁的小孩因为没有得到他现在想要的整块饼干而大发脾气，这就是很好的例子。他因为要分给哥哥半块而怒不可遏，他不关心哥哥的感受。

他心里排第一、第二和第三的都是他自己，一心只有他自己。另一个例子是我的女儿帕洛玛。五岁的时候，她宣布："爸爸，我爱你就像爱电视一样。"在她的爱中，我并不具备主体的地位。我只是他喜欢的一件物品，就像电视一样。她的意思是："你就像电视一样让我开心，没了你，我会像没了电视一样伤心。"5岁的时候这样想没关系，但到了25岁还这样想就有问题了。

随着一个人逐渐成熟，他会变得以民族为中心。在此阶段，他会将自己视为一个社群的一员，"我们"的一员。人不会再一心只关注自己和自己的愿望，而是会开始关心同一社群的其他成员。关怀与照料的圈子延伸到了家庭、宗族、部落、国家、种族等任何令其有归属感的群体。与以自我为中心的性格相反，以民族为中心的人关心别人——前提是这些人是"我们中的一员"。如果不是，那他们就不值得关心。哲学家肯·威尔伯常说："纳粹爱自己的孩子。"

对于能继续成长的人来说，下一个阶段是以世界为中心。（研究者估计，在当今成年人口中，仅有不到15%的人达到了这一阶段或更高阶段。）此时，一个人会遵照普世价值观生活，不再只关心"我们"，而是关心"所有人"。

最高级是以精神为中心的阶段。发展到以精神为中心的人十分罕见。研究表明，世界上仅有0.5%的人就达到了这一水平。以精神为中心的人将自己关怀与照料的圈子扩展到了每一种生命体。在此阶段，一个人会体验到与他者建立的联通感，这超越了分裂的表象。世界上的人与物和前几个阶段一样，在表面上仍然是分离的，但此时的人却能体会到更深层次的真理。海浪看起来是个体，实际上却是同一片海洋的运动——只有一个水体在运动。彩虹看起来五颜六色，实际上都是同一种光的不同折射——只有一种光在闪耀。一切都可以看作清醒的表现。以精神为中心的人不费吹灰之力就可以做到爱人如己，因为他明白别人其实也是自己的真我所折射出来的一种表达。

我一直在思考水与波浪的区别。

波浪涌起时，水仍然是水，

波浪平息时，水也是水，

你能指点一下我如何区分二者吗？

因为有人杜撰了“波浪”一词，

我就要将波浪与水区别开来吗？

——印度诗人卡比尔

在人类发展的最高级别，每一种物体都可以体验为清醒独特而宝贵的一面。正如柏拉图所做的描述，整个表象世界——这个世界——呈现为“可见、可感知的神”。正如琳琅满目的珠宝都是由同样的黄金制成的，不同的物体也都是同一种能量的表现。根据爱因斯坦的假设，$E=mc^2$。在这一级别，竞争变成了合作。对抗仅仅是鼓励每个人追求卓越的一种游戏。看似是竞争，实际上却是超越并包含竞争的合作。

在较低的发展级别，竞争会变成通过击败对手“证明”自己价值的机会。人们通过体育比赛和商业中的胜利追求幸福。战胜对手时，他们会获得优越感，“出人头地”的快感。另一方面，失败却是严重的风险。失败会动摇这些人的自尊心。

在第三章，我对以充实感为行事依据和以缺失感为行事依据做出了区分。我解释了在感到空虚的时候，你很容易会想以成就充实自己。竞争变成了提高自尊心的功利性追求。感到充实时，你不需要从外在成功中寻找自己的价值。竞争成了精神修行，是考验毅力与展示价值观的机会。你已经知道自己是什么样的人，这不需要证明。

那么如果你已经感到充实，为何还要追求成功呢？因为比赛是展示丰富自我的绝佳舞台，因为竞争是追求卓越的绝佳动力。追求成功的选手对比赛不可或缺。拥有充实感时，你不是为了成功而比赛，而是为了继续比赛而追求成功。

商业或体育等任何竞争性活动，就此而言，都不是为了成功，而是为了成为自我认识、自我实现和自我超越的舞台。在应对各种（商业）形势时，我们发现自我和自己真正的立场。我们通过自己的行为以及与他人和世界的相处确立自己的价值观。在将自己关怀与照料的圈子扩展到同事、客户等其他人时，我们超越了自己。当然，为了让商业游戏继续下去，参与者必须追求盈利，完成自己的使命，但这种游戏所关乎的远远不止胜利。物质成功不再是最终目的，而是变成了发展与表达自己最高尚本性的方式。

什么样的工作符合更高远的商业使命？践行这些原则的工作不仅仅是物质工作，也是精神修行。心理学家将这种工作描述为“自我实现”，因为这种工作有利于工作者的觉悟与福祉。

> 在我们称为“宇宙”的整体中，一个人只是一部分，囿于有限的时间和空间。人将自己、自己的思想与感觉体验为独立于其他一切的东西——一种意识上的错觉。这种错觉对我们来说是一种牢笼，将我们局限在个人欲望和对少数亲近之人的情感之中。我们的任务是扩展自己理解和同情的圈子，将所有生物和整个美丽的大自然囊括在内，从而逃脱这一牢笼。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

自我实现的工作

有的人将自己的精神活动局限于私人领域，但我们的职业活动决定着我们的个人和社会身份，为我们提供了社群、使命和意义。工作赋予我们挑战、获得成就和正直行事的机会、掌握权力和游刃有余的感觉。如果我们有这么多物质、情感、知识和精神成就都取决于工作，我们为何要仅仅将工作当作经济活动呢？

我们在工作中度过了半数以上的成年生活，工作所占据的时间超过了其他任何非睡眠活动的总和。如果工作时间成了“虚度光阴”“无效时间”或“无意识时间”，我们的大半人生便会在“虚度”“无效”和“无意识”的状态下度过。如果我们唯唯诺诺地从事职业活动，人生就会变得卑微。因此，超越一般的商业行为，将工作视为精神生活的重要因素、人类高尚品格的体现，这至关重要。

什么样的工作环境有利于获得充实感？在这样的环境中，人们得到尊重、倾听、重视、支持并被委以有意义和挑战性的工作，这样的环境令他们可以在独立、享有自主权、诚实正直的情况下为组织的使命做贡献，同时依照自己的价值观行事。这就是亚伯拉罕·马斯洛所谓的“自我实现的工作”。

自我实现的工作超越了自我，将人们从一心只关心自己的思维中解放出来。为了超越性愿景工作、通过德行遵守自己价值观的人会实现个人超越，这类似于东方人所谓的“顿悟”——但实现方式却更符合西方文化。如马斯洛所述：

> ……自我实现的工作在无意中超越了自我，实现了自我意识和自觉意识的丧失，这是东方人……一直在追求的境界。（自我实现的）工作既是对自我的追求与实现，又是无私品格的实现，这是真正自我的最终表现。（这种工作）解决了自私与无私的对立，也解决了内在与外在的对立——因为一个人在（自我实现的）工作中的奋斗目标会被内化，成为自我的一部分，从而使世界与自我不再有

区别。内在与外在世界融合，成为一体。同理也适用于主观与客观的对立。

什么样的工作有利于自我实现？实际上，任何工作都可以。重要的是工作的态度。最有利于自我实现的是责任、自主、本性正直的表现：追求有意义的目标，这种目标超越了自私欲望的即时满足，将他人包含在服务对象中。这种态度不仅最大限度地增加了成功的机会，也确保了“超越胜负的成功”。

“生存权、自由权和追求幸福的权利。”《独立宣言》写道。生存权和自由权简单易懂，但追求幸福的权利却自相矛盾。实现幸福的唯一方式是不直接追求幸福。幸福的出现是追求正直与意义的结果，而不是追求幸福的结果。如维克多·弗兰克尔所述，“人不能通过想要幸福而获得幸福——幸福只能是为了比自身更伟大的目标而奋斗的意外后果”。

同理也适用于利润。获得利润的最下策是一心只关注利润。利润是客户关怀、员工投入、开明领导和服务能力的结果：是依靠有效商业架构实行成功商业策略和高效商业流程的结果。其中最有效的架构就是健康的组织文化——以正直、意义、智慧和爱为基础的文化。这种文化不仅能带来优秀的长期商业业绩，还能创造非凡的幸福感和充实感。

> 实现股东财富最大化一直都是排名靠后的目标。诚然，利润是我们的业务基础——是衡量我们所做贡献的尺度和自负盈亏取得成长的方式——却从来不是企业本身的目标。实际上，目标是获胜……通过做出令你引以为傲的成就而在客户的眼中取得胜利。
>
> —— 1976—1992年的惠普总裁约翰·杨

商业的灵魂

在《优秀商业》一书中，米哈里·契克森米哈赖发现优秀领导者的出众之处和令他们得以建立优秀企业的特质是“灵魂”。我认为他的语言简单明了，值得全文引用。

> 或许解释“灵魂”一词含义的最佳方式是，无论一个系统多么复杂，如果其全部能量都只用于维持自己的生命力与增长，我们就会认定这一系统没有灵魂。我们认为，如果一个实体除了为自己服务之外，还能用一部分能量接触并关怀其他生命，这个实体便具有灵魂。根据这一准则，没有灵魂的银行家除了自己的目的之外，其他一切都不关心，而我们却认为可卡犬忠诚而无私……
>
> 因此，当一个系统利用自己的部分剩余能量关注身外之物，并投入另一个系统中，参与到比自身更宏大的实体中，我们便推断这一系统具有灵魂。在人类层面，求知欲、同理心、博大的胸怀、责任感和慈悲之心是部分值得注意的表现。在实际行动中，灵魂最常见的例子是，一个人不仅关注一己私利或者一般而言的物质目标，还关注他人的需求或者我们认为一定主宰着宇宙的宇宙力量……
>
> 在许多方面，寻找“影响或意义”超越个人物质存在的生活是灵魂的主要愿望。意识到自身局限性的人恰恰会感受到这种需求，正是这种需求驱使我们加入某种更宏大、更长久的事业。如果一名领袖能以令人信服的理由说明为其组织工作是有意义的，这种工作能将工作者从寿命有限的躯壳中解放出来，让他们与更有意义的东西相连，其愿景就能产生力量，人们会自然而然地向往加入这样的公司。

爱是你所需的一切

许多商人认为“爱”是私事，肯定不属于公司范畴，但爱构成了所有人类互动的基础。没有爱，就没有团队合作；没有爱，就没有领导力；没有爱，就没有真正的客户服务承诺。我所指的并不是我们常听说的情爱，我所说的是另一种爱——圣爱（agape）。

古希腊人用不同的词汇代指爱的不同方面。Eros指的是性爱。［英文单词“erotic”（性欲的）便来源于此。］Storge指亲情之爱，而philia指友爱。最高尚的爱是agape，指献身于他人福祉的爱。

基督教思想家威廉·巴克莱指出，“圣爱与思想有关：不仅仅是我们内心自发产生的情感，而是我们在生活中有意遵循的原则。”圣爱就是耶稣倡导人必须对所有人——包括敌人——所怀有的爱。耶稣认为成熟的人总是会出于爱而行事。他没有教导自己的信徒去爱上敌人，或让他们对敌人产生与亲人朋友相同的情感。他让他们对敌人的真正福祉培养出仁慈、坚定、主动的兴趣。他认为这种情感不会被仇恨、诅咒和辱骂所阻碍，也不会局限于对利益或结果的算计。他鼓励自己的追随者仅仅为了人类同胞的最佳利益行事：爱自己的邻居。

圣爱不是一种感觉。感觉的出现是被动的，圣爱则需要我们培养。我们不对自己的感觉负责——我们无法控制自己的感觉——但我们对圣爱却负有责任，因为圣爱是主动的行为。感觉是由他人的行为或天气等外部事件，或消化或思考等内部机能引起的。圣爱来自灵魂。喜欢是一种感觉。圣爱却是一种承诺，不受好恶左右。我们可以对不同的人抱有各种不同的感觉，但我们对他们所有人都怀有平等、全身心的爱（圣爱）。正如一名基督教导师所言，“我们在（性）爱中沦陷，却在圣爱中升华。”

关怀与照料的概念不仅限于基督教。在佛教典籍中，平等、全身心地爱众生者被称为菩提萨埵。这是一个梵语词，来源于菩提（觉悟）和萨埵（众生）。菩提萨埵于悲下化众生。有志修行成菩萨者须立誓自度度人。立誓者同意为了利益一切众生而修成菩提心（“无上道

心”），即梵语版的圣爱。这不仅仅是利他主义。佛教导师认为这种誓愿不仅服务于他人，也解放了立誓者。立志修成菩萨者断绝了构成一切苦难根源的自私执念和烦恼。

立志修成圣爱或菩提心看起来或许玄奥莫测，却是清醒商业的核心。这是令菩萨、牧牛人和商业领袖入廛垂手的秘诀。

> 忠实于自己，全身心地爱自己。不要假意爱人如己。除非你意识到他人与你实为一体，你就无法爱他人。你对他人的爱是自我认识的结果，而不是原因。没有自我实现，任何美德都不真实。当你毫无疑问地知道同样的生命在所有的一切中流淌，而你就是这种生命，你就会自然而自发地爱众生。当你意识到你对自己的爱之深之切，你就会知道你的爱包含了众生和整个宇宙。但当你将万事万物都看作独立于你之外的事物，你就无法爱它们，因为你惧怕它们。
>
> ——印度教导师尼萨哥达·玛哈瑞吉

化贪欲为服务

提倡精神商业论的观点得到了亚当·斯密——经济自由主义的伟大倡导者——的支持。这位18世纪的伦理学教授主张，商人必须关心他人的福利。这并不是觉悟，而只是良好的商业实践而已。

“最容易（从市场中）脱颖而出的人是那些可以满足别人的自我利益从而为自己谋利的人，”斯密在《国富论》中写道，“‘给我我想要的东西，你就会得到你想要的东西’，这是每一笔买卖的意义。”

换言之，每一种商业行为都是相互服务的行为。你可能是出于自我利益进入商界的，但为了成功，你必须服务别人。对于有志于获得

超越胜负的成功的人来说，市场就是化自我利益为服务、化渺小为伟大、化贪欲为满足他人需求之愿望的点石成金的过程。

对于为了成功不计代价的人来说，市场点石成金的作用不起效果。在商业游戏中，有着许多以竞争优势诱惑人们误入歧途的因素。正如我们在第三章所言，不将自己绑在基本价值观的桅杆上，金钱、权力、名声组成的塞壬歌声就会令人们的船只触礁沉没。这并不意味着违反基本的道德准则就不可能获得成功、金钱、权力——实际上，许多人都获得了这些东西。也不意味着这些强势的人物长此以往会以失败告终，或恶行会暴露——实际上，许多人都没有得到报应。这只意味着，为了自我满足而违反基本人类价值观的人最终会在精神上备受煎熬。以撒谎、欺诈和盗窃满足私欲的人会变成佛教中的“饿鬼”。我们在第一章中读到过：有着血盆大口和细长脖子的怪物，会吞下目之所见的一切，却得不到任何营养或满足感。

人类的蜕变方式是这样的：

有一条虫子嗜吃葡萄叶。

突然，他觉醒了，
称之为恩典或任何说法都可以，
总之某种东西唤醒了他，
他不再是虫子了。

他是整座葡萄园，
也是果园、水果、树干，
是不断壮大的智慧和快乐，

不需要吞食任何东西。

——鲁米《虫之觉醒》

市场是自愿交易的场所。进行自愿交易时，参与的每一方从其所获得之物中得到的满足感都要大于他因为所放弃之物而丧失的满足感。例如，如果我想用我的橙子交易你的苹果，我对苹果的需求一定大于橙子。同样，如果你接受交易，你对橙子的需求一定大于苹果。因此，交易建立在双向不平等的基础上。这种差异造成了满足感的过剩：你我都希望在交易之后获得更好的结果。（当然，你我都可能犯错。我们都会犯错，但还有谁比我们自己更有权利为自己做出错误的选择呢？）

关心并献身于他人的福祉构成了优秀商业的基础，也是圣爱的本质。在我15年的辅导与咨询生涯中，我在所遇到过的许多商业领袖身上都发现了这种超越性的爱。有可能和我共事的恰巧多数都是开明的组织，但我认为并非如此。多数人都不会认为通用汽车、克莱斯勒、微软、雅虎、谷歌、电子数据系统公司、荷兰皇家壳牌、花旗银行或联合利华是特别有“精神”追求的组织。但这些企业的职员就像真正的寻道者一样，努力在世界上行善。他们响应自己心灵的呼唤，让世界变得更美好。

商业是充满无限可能的领域。市场是每个人展现自己价值观的舞台。如果你的行为遵循的是自私和不清醒原则，那工作就会变成地狱，痛苦和束缚的泥淖。如果你的行为遵循的是超越胜负的成功，商业就会变成艺术品，爱与自由的造物。

杰出的事业，精彩的人生

我曾有一次带我的孩子索菲和托马斯坐飞机去布宜诺斯艾利斯。当时，他们一个4岁，一个3岁。我们午夜登机，比原定的起飞时间晚点了一个小时。飞机滑行了一会儿，很快便停了下来，机长宣布飞机正在维修。由于飞机已经开上了跑道，我们必须系紧安全带不动。

没戏！索菲和托马斯解开安全带，开始在过道里跑来跑去。我很恼火。正当我准备斥责自己的孩子时，死神的声音在我耳边响起，“如果飞机坠毁，你生命中的最后时刻会浪费在训斥孩子上。”我感到毛骨悚然。死神的建议改变了我的思考方式。晚点变成了向孩子表达爱意的机会，他们的调皮成了活力的体现。我的怒气平息了，而出乎意料的是，我没有费太多力气便让孩子们坐了下来。

我发现，在经受考验的时刻，死神的建议能帮我清醒过来。在我开始失去洞察力的时候，我会听到死神在我耳边说：“如果这是你生命中的最后五分钟，你愿意这样度过吗？”我将这一洞见介绍给了许多客户，他们发现这在商业场合中很有用处。因此，在我们即将读完本书的时候，我请各位思考其他旅程的终点，比如你的事业和人生。

在我的讨论会行将结束之际，我会介绍一项练习，以探究对终点的意识如何丰富我们的人生。终点令事物变得特别而珍贵，终点突出了经历的宝贵，提醒我们在这一过程中的每一步都要保持清醒。只有当终点的阴影赫然出现、改变为时已晚的时候，我们多数人才会意识到万事无常。利用终点的最佳方式是在尚有机会改变现在的时候推想未来的结局。正如禅宗大师所言：“向死而生，凤凰涅槃。”

想象你所梦想的退休生活，你实现了自己的所有梦想并且行事光彩，你为自己感到自豪。你周围的所有人都很欣赏和钦佩你。你帮助你的组织实现了使命，你与周围的人建立了信任和相互支持的纽带，你感到幸福而满足。现在，是时候金盆洗手了，但首先要举行庆祝晚宴，让人们汇聚一堂来向你表达敬意。

在想象这一场景的时候，要明白这可不是谦虚的时候。相反，你言辞越浮夸越好。想象首先发言的是你的一位管理者，她指导过你，也像你支持她一样支持过你。拿出一张纸，以第三人称称呼自己，写一段话来讲述这名管理者可能会如何歌颂你的事业。例如，“弗雷德是所有经理都梦寐以求的团队成员。我始终都能感受到他无条件的支持，这不仅体现在工作追求上，也体现在他对每一名团队成员的关怀中。他对卓越的追求激励他不懈地工作。他对成功并不执着，对失败也不惧怕，却全心全意地投入工作中。他始终竭尽所能，他的智慧、善良和同情心激励着我们每一个人。在艰难的时刻，我们都相信弗雷德能始终不渝。”

接下来，想象一名与你并肩面对挑战的同事。你们作为团队成功过，也失败过，但你们每次都能获得超越胜负的成功。再写一段话来描述你的同事可能会如何评价你。

接下来，想象一名依赖你服务的客户。他信赖你，你总是告诉他实情，完美地履行承诺，提供优秀的服务，帮助他成功和成长。再写一段话来描述这位满意的客户可能会在你的退休宴会上做出什么样的评价。

现在想象一名将你作为领导和榜样来仰慕的员工。她在你手下工作期间，既取得了事业上的发展，又获得了个人的成长。你引导并帮助她成为如今的模样。再写一段话来描述她会如何评价你，她会如何称赞你是任何人所能遇到的最出色的领导。

最后，轮到你来回顾自己的生涯了。由于大家都知道你是个吝于自夸的谦逊之人，所以他们给了你这个不可推诿的任务。你只能谈论令你引以为傲的事情。最后写一段话来表扬自己的成就、人缘和个人成长。

（如果想增加难度，我建议你们和别人一起做这项练习。我见过许多团队出现过非常感人的开局，甚至连参与公开讨论会的陌生人在分享自己作品的时候也出现过这种情况。与别人分享你写下的段落，并倾听他们与你分享的段落。做这个练习的时候，你也可以想象你是在为整个团队的退休宴会写讲稿，谈论的是团队的集体成就和正直品格。）

现在思考你目前的行为。与获得上述表扬所需要采取的行动相比有何差距？人们常常会惊讶地发现，他们在日常行为中的奋斗目标似乎与他们在职业生涯中真正想获得的成就相去甚远。

够大胆的话，你还可以更进一步。现在，你可以尝试进行层次更深的练习。关注重点不再是你的事业，而是你的人生。你所设想的不是你的退休宴会，而是你的弥留之际。这一次，你仍要保持乐观。假设你度过了最精彩、最有意义的一生，可以安息了。你决定举办一场生前的葬礼。在生前的葬礼中，人们发表的讲话和普通葬礼无异，唯一的区别是你在场，可以听他们讲话，甚至自己发言。

想象父母、朋友、配偶或亲密伴侣和子女的悼词。最后，想象人们邀请你准备自己的悼词，讲述令你最为自豪的事情。每项优点至少要写一段话。记住，这并不是害羞的时候，也不要局限于你到目前为止的生活方式。想象着读完本书后，你的人生正式起航，从此刻开始直到生命结束之际，你的一切愿望都会实现。

和前一次练习一样，你可以和你爱的人分享悼词。和前一次一样，这些悼词可以表达出你希望通过自己的行为达到的高标准。

> 朋友，趁活着的时候盼望真相，
>
> 趁活着的时候投入人生的体验中……
>
> 你所谓的“救赎”属于生前。

如果生时没有坠入深渊，

你认为鬼魂会在你死后将你拖入深渊吗？

灵魂会因肉体腐朽，

而进入极乐之境的思想——

都是妄想。

当下为何，死后亦为何。

如果当下一无所有，

你在死亡之城也会流落到空空如也的房子里。

如果你现在热爱神明，

来世你就会拥有心满意足的面孔。

——卡比尔

商业游戏

追求自己的最高志向并不一定要成为严肃的事情，实际上，如果你将职业和个人活动看作游戏，你实现起来很可能会更加顺利。心理学家米哈里·契克森米哈伊发现，游戏所提供的环境有利于他所谓的“心流最佳体验”。处于心流体验中时，你忘我地专注于你的活动。你超越了自我中心的思维，令自我和世界合二为一。你进入了非凡的清醒状态。在这种状态下，不需要努力集中注意力就可以做到全神贯注，这是一种与游戏本身不可分割、合二为一的体验。这不仅能令你感到快乐，也十分有效。契克森米哈赖对顶尖运动员的研究表明，最佳表现都出现在心流状态下。运动员称他们感到“比赛通过他们毫不费力地自行推进”，而不是由他们通过意志和专注来引导比赛。

当体验对你比结果更重要时，你就会处于心流状态。你更享受游戏本身而不是结果的时候，心流就会出现。契克森米哈赖评论道：“当然，最终结果……也很重要，但真正的乐趣来自为了实现目标而采取的行动，而不是实际达到目标的时候。”如果面临的挑战能考验我们的技巧，而又不至于令我们手足无措，我们就会感到放松和专注。既可以考验自己的能力与价值观，又不会对失败胆战心慌时，我们的感受是最佳的。在最佳体验中，我们既感到安全，又感到危险。

游戏有着清晰的界限。局内有风险、挑战和刺激，局外则安全、放松而平静。在玩游戏的时候，我们可以感觉到失败的“危险”，同时也知道我们是绝对“安全”的。在游戏中，我会面临障碍，这些障碍考验着我们的勇气，激励我们全力以赴。我们处于危险的边缘。一着不慎，我们就会失败。但由于知道失败无关紧要，我们可以放松心态。在游戏中，一切就此结束。但在游戏之外，生活还在继续。

有两种态度会毁掉乐趣：对游戏太过重视和对游戏重视度不足。在第一种情况下，我们忘记了游戏的风险存在于安全的大背景下。我们都知道对游戏太过重视的人会失去大局观。他们玩游戏是为了置对手于死地，而不是为了在追求胜利的同时享受乐趣。在第二种情况下，我们从来都没有付诸行动。我不希望自己团队里有人总是说：“这只是游戏，并不重要，努力并无意义，输赢没有区别。”

如果玩游戏的唯一目的就是获胜，你就太当真了。但如果完全不想争胜，游戏就永远无法进行。为了享受游戏，你需要既重视又不重视。然后你就可以全力以赴，知道即便失利，终究也没关系，游戏的最终目的是取得超越胜负的成功。压力与放松、恐惧与信心、风险与把握并存，这造成了令我们产生最佳感觉、奉献最佳表现的心流状态。

商业是一种危险的游戏。令这种游戏刺激多于可怕的是对清醒和超越胜负之成功的追求。唯有如此我们才能充满信心地踏上危机四伏

的商业之旅；唯有如此我们才能体验到超越并包含恐惧的安全感。清醒商业的主要任务是帮助人们取得成功（完成使命），同时发展健康的人际关系（归属于一个社群），体验到无条件的平和感、幸福感和成长（实现并超越自我）。

清醒是关键。通过清醒商业实践，你可以以自己的基本价值观为精神支柱，依照这样的价值观选择行为，并怀着无条件的责任感和正直品格行事。通过清醒商业实践，你可以获得超越胜负的成功。

精神背带

在一次攀岩课上，我发现自己怔住了。我能看到右脚处有一处岩石凸起，但手和左脚都没有地方放，情况看起来很绝望，我大声呼唤教练说我困在那里了。他指了指我右脚边的支点。

“这我看到了，但我找不到别的可以抓的地方了！”我焦虑地喊道。

他的建议令我震惊：“先踏出这一步。登上去之后，你可能会发现你在原先的位置看不到的支点。”

“你疯了吗？”我大声回答道，“要是什么都找不到怎么办？”

“如果你没有找到支点，”他平静地说，“向后跳，让背带接住你，然后从头再来。”

在生活中遇到困难的时候，我会看不到出路。我担心失去本来的地位，令情况雪上加霜。或许我应该听从攀岩教练的教导，向前迈一步，相信在新的位置，我能找到以前看不到的出路。

“要是什么都找不到怎么办？”

“向后跳，让背带接住你，然后从头再来。”

在生活中，背带并不是客观存在的，而是精神上的。我发现，我要依靠一套精神安全系统才能感到安全，即一系列价值观、目标和行为。即便面对最严峻的挑战，我的心绪也能因此平静下来。无论从事什么业务，我都需要将其转变为清醒商业，清醒保证了超越胜负的成功。

超越胜负的成功侧重于基本价值观，而不是肤浅的价值观，侧重于无条件的目标，而不是有条件的目标，侧重于过程的正直而不是最终的成就。即便你无法确保自己一定会赢，你仍然可以将任何游戏当成充分展示自己价值观的机会而参与进去。无论结果如何，面临任何挑战你都可以展示公平、勇气、尊重、决心和才智等令人钦佩的特点。遵照最高价值观行事会带来内心的平和感。即便你没有取得成功，你也会因为行事体面而感到骄傲。你仍然要承受失利的痛苦、落败的失望和失败的后果，但你可以沉着自信地承受这些。取得超越胜负的成功时，失败只是自信汪洋中的微弱涟漪。

坚强的自信不能依靠成功的结果。任何努力的结果都存在风险。你无法控制的因素成千上万，再周密的计划也难免会出错。不可动摇的信心所依靠的是超越胜负的成功，是面对最艰难的情况践行自己最根本价值观的能力。超越胜负的成功这一理念令你得以处理原本令人望而生畏的风险。这令你可以自信地全力以赴，知道你的行动即便无法实现你想要的结果，也能保持你的尊严。风险之中的安全感令你得以充分享受人生。

在第三章，我介绍了《博伽梵歌》，一部解释如何进行战争——或在更广泛的意义上，如何自信地面对困难情形——的印度典籍。《博伽梵歌》的教义一般被认为是业瑜伽（行为瑜伽）的基础。“瑜

伽”（yoga）一词的词源与“枷锁”（yoke）相同，意为“系在一起”——同样，“宗教”（religion）一词来自拉丁文“religare”，意为“重新束缚在一起”。瑜伽是主张形神重新合一的教派，而业瑜伽则是通过无我行为来达到这一目标的方式。对结果释怀、根据最高价值观行事的人，《博伽梵歌》中说，可以从自己无条件的正直品格中获得安宁。

在《博伽梵歌》中，奎师那教导阿诸那要本着超越胜负之成功的精神去战斗。用现代心理学的语言来说，奎师那是在指导阿诸那如何进入“心流”状态并将任何努力——甚至包括冲突——变成最佳体验。他的第一条指令是超越胜负之成功的关键：弃绝结果，遵照自己的本性或美德行事。

“尽力履行你的责任，阿诸那啊，一心只关心真相，弃绝（忧虑和）对结果的执念，无论成败都保持冷静。心灵的平静被称作业瑜伽。”

“对喜忧、得失、胜负一视同仁，尽你的职责。如此履行职责，你就会获得救赎。”

这就是最极致的平和心境，是将任何危险情况转化为神圣挑战的精神背带。

和《十牛图》一样，奎师那告诫阿诸那不要弃绝职责。他建议他像战士、商人或专业人士一样承担职责，为此解释道：“仅仅弃绝工作者无法从尘世的束缚中解脱。谁也不能通过仅仅放弃工作而获得解脱。履行你的职责，因为有为实则胜于无为。”解脱来自放弃对结果的执念，将每一次行动都奉献给自己的最高价值观。

日用事无别，唯吾自偶谐。

头头非取舍，处处没张乖。

朱紫谁为号？北山绝点埃。

神通并妙用，运水及搬柴。

——庞蕴居士

看似简单，实则不易

我在本书开头探究了组织和个人取得出众成绩的根源。我界定了成功的三个层面：它、我们和我。在“它”这个非人层面，目标是完成组织使命，提高组织在未来继续完成使命的能力并为股东提供不菲的长期回报。在“我们”这个人际层面，目标是建立合作、互信和相互尊重的关系，建立拥有共同目标和价值观、令人们有归属感的社群。在“我”这个个人层面，目标是生活在心流状态中，因严格遵守自己的原则与理想而获得超越性的幸福感。

我描述了清醒商业的几种素质，这些素质维系着卓越的商业组织和非凡的人生：无条件的责任感、本性的正直、本体的谦逊、真诚的沟通、建设性的协商、完美的协调、情感控制。虽然这些概念都是常识，但实际的运用却非常罕见。道理很简单，但实践起来却不容易。原因是这些方法都以改变清醒状态为基础。如果将工作看作回避不了的困难，仅仅是为了获得满足基本需求的手段才会甘愿忍受，那这些方法就无法奏效。为了培养这些技能，必须将工作视为“有形可见的爱”。这样一个人的职业工作——和人生——就会变成艺术品，遵循的是服务他人的愿望，而不是获得服务的需求。

在本书中，我请各位将工作视为巧妙表达自己基本价值观的舞台。我请你们和我一起踏上通常与商业没有交汇点的道路。现在，在旅程终点，我们回到原点。我请各位带着这些技巧，垂下慈悲之手返回市井。正如一句阿拉伯古谚语所言，尽管外界的一切不变，但你会

变，因此，一切都会变。又如禅宗大师的忠告，“开悟之前，砍柴挑水；开悟之后，挑水砍柴。”我希望达到更高的清醒水平后，我们会共同进入市井，帮助众生解脱。届时我们或许会认识到我们的商业组织和工作都不过是柏拉图所谓可见、可感知之神的一面。

> 我们不会停止探索
>
> 而我们一切探索的终点
>
> 就是到达我们出发的地方
>
> 并初次看清这个地方。
>
> ——T. S.艾略特《小吉丁》

---

1. “入廛垂手”，意为垂下慈悲之手返回市井。——译者注

后记

> 安全多半是一种迷信。自然界既不存在安全，人类之子总体上也没有体验过安全。从长远来看，躲避危险并不比直接暴露在危险中更安全。人生要么是一段大胆的冒险，要么什么都不是。
>
> ——海伦·凯勒

“无论上面发生什么事，”探险队厨师说，“你都会脱胎换骨。从来没有人回来之后还是从前的模样。”

费德里科用一双慧眼看着我们出发说，他见过和我们一样出发攀登安第斯山脉的人。

我们的登顶日在夜色中开始，气温为零下30℃。从无眠之夜中醒来的我们能闻到3000英尺之上的阿空加瓜山山顶飘来的气息。我惶恐不安地离开了高山营地，想道，“今天便是登顶之日了。”我打了个寒战，并不是因为冷。我思忖着自己究竟是否能成功登顶。我训练了两年的时间，但感觉自己更像度假的远足游客，而不是正儿八经的登山者。我究竟在20000英尺高的山峰上做什么？我昏了头了。成功概率？至多一半吧。

登顶是有条件的目标，我可以力争完成，但无法保证成功。我无法控制天气，一场冷风可能会令整座山笼罩在暴风雪中。我无法控制自己的身体，可能会抽筋，可能会脑水肿，可能会肺积水。我甚至无法控制自己的大脑：我可能会决定，“见鬼去吧！我要回家。”但我却感到自信。我有一个无条件的目标，无论外部情况如何，我都能达到：走到垮掉为止。我打算一直爬到昏倒为止。路线并不危险。在向

导的帮助下，即便在昏厥之后，我也能继续走。我不知道我是否能成功，但我确信自己能获得超越胜负的成功。

我从成功中能获得什么比成功更重要的东西？我登山不是为了征服山峰，而是为了更加深入地了解有关自己的真相。我将这次探险当作蜕变的学习经历。这是一场精神之旅，我希望从此我能入廛垂手。我希望在归途中带回一头驯服的野牛、平和的内心、充实感和不论情况如何都不可动摇的幸福感。我想探索真实的自己，品尝包含着忧伤的喜悦。然而，随着我接近探险的最难一关，我意识到学习是一把双刃剑。这打开了新的出路，却封闭了过去的道路。蜕变是不可逆的。厨师的话令我想起了卡洛斯·卡斯塔尼达的著作《前往伊斯特兰之旅》。在最后一章，萨满唐望注告诉卡斯塔尼达：

> 如果你（在与知识的碰撞中）幸存下来......你会发现自己活在未知之境。届时，就像我们所有人自然而然会去做的一样，你想做的第一件事就是踏上（返家的）归途。但回头路并不存在......你抛在那里的东西再也找不回来了......我们所热爱、憎恨或期冀的东西已经留在了过去。但人的感情并不会泯灭或改变，（清醒者）在踏上归途的时候就知道他无法回头，知道世间的任何力量，甚至包括他本人的死，都无法挽回他所爱的土地、物和人......（知识）会改变你的世界观......这种世界观就是一切；一旦世界观改变，世界本身也会改变。

为了说明这种观点，唐望请他的巫师朋友唐哲那罗讲述他与知识碰撞的故事。某日在从田野回家的路上，唐哲那罗遇到了他的“盟友”注（灵魂向导），并与它战斗得难解难分。

> 我抓住它之后，我们开始旋转。盟友让我旋转起来，但我没有放手。我们在空中转得又快又猛，令我失去了视力，一切都模糊不清。我们一直转啊，转啊，转啊。突然，我感觉到自己又站到了地

面上。我看了看自己，盟友没有杀掉我，我安然无恙，我还是我自己！那时我便知道我成功了。我终于有了一个盟友，我欢呼雀跃。感觉太美妙！太美妙了！

然后我环顾四周，想弄清自己身在何处。我不认识周遭的环境，我以为盟友一定是带我乘风飞翔，将我扔在了离我们开始旋转的地方非常远的地方。我找到了自己的方向，我以为（伊斯特兰），我的家一定在东边，所以我开始向东走……

“这次经历的最终结果如何，唐哲那罗？”卡斯塔尼达问道……（唐望和唐哲那罗）同时放声大笑。

“那这么说吧，唐哲那罗的旅程没有最终结果，永远都不会有任何最终结果。唐哲那罗仍然在返回伊斯特兰的路上！”……“我永远都无法回到伊斯特兰了。”（唐哲那罗）说。

正如你的身体在爬山过程中会发生变化，重要的学习经验也会改变你的心智模型。你学到的东西会改变你的世界——和体验这一世界的你的为人。精神之旅没有回头之路，因为你抛下的“家园”不复存在，离开家园的那个“你”也不复存在。当你穿越知识之门，现实便不再是从前的模样。因此，萨满才会提醒你，应该像准备赴死的战士一样以无懈可击的精神迎接知识：这里的死亡不应理解为肉体的灭亡，而是失去过去的熟悉生活和关系。

此时烈日当空。我们已经攀登了六个多小时的时间，我很疲惫，但最艰难的路段还在前方等着我。臭名昭著、名为“槽道”的路段是一段艰险的无遮挡碎石坡，每登上一步，都要滑下半步。我听说过有关这个路段的恐怖传说，我知道这一小段路至少要花两个小时——前提是我能走完这段路，没有摔断腿或累趴下。在接受攀岩训练的时候，我和同伴将“槽道”当作主要挑战，进行了集中训练。我的大脑喜欢单一的目标，一件事决定整个结果。这令生活变得简单：完成目标就是成功，完不成就是失败。但实际情况并非如此，重要的旅程是过程，

而不是单一的事件。它们要求付出持续的精力，而不是一蹴而就。它们要求行者在身体、情感、心理和精神上变得坚忍不拔。

“刻苦训练，轻松攀爬”成了我的座右铭。比我的登山志向更重要的是我对修行的投入，我生活中的所有挑战都变成了训练的机会。无论是生意还是个人事务，所有的困难都变成了锻炼我登山毅力的“压力”，敌人变成了“训练伙伴”。这种转变并不是我一己之力能做到的，正如每一名登山者都需要一名同伴帮他抓住绳子，我也需要朋友来支持我的奋斗。我的登山伙伴也需要我支持他们，我们相互帮助，迎接一切困难，成了德国禅学家卡尔弗雷德·格拉夫·冯·德克海姆所谓的“道友”。

> 在修行之路上遭遇逆境的人不会求助于为其提供庇护并鼓励他继续旧我的人。相反，他寻找的人会诚实而无情地帮助他身犯险境，以便他能承受苦难、勇敢地经历苦难，从而使之成为“通向彼岸之舟”。人只有一次次地经历覆灭，才能唤醒自己坚不可摧的一面。其中蕴含着胆量的尊严。因此，修行的目标不是培养一个人获得和谐安宁状态、不为任何事烦扰的态度。相反，修行应该教会他去经受攻击、烦扰、动荡、凌辱、伤害和虐待。也就是说，修行应该令他能够放弃对和谐、摆脱痛苦和舒适生活的渴求，这样他才会在对抗逆境时发现在这个充满逆境的世界之外等待着他的东西。

即便接受过训练，我们中的多数人仍然未能成功登顶。出发时有12个人，但两周后只有4人登顶。半途而废和此时仍然在为登顶努力的人之间并无明显的区别。我们都接受过同样艰苦的训练，但高山反应和一晚上时速60英里的大风令8个人气馁返回。我看了看我剩下的3个同伴，思考着我们和别人有何不同之处。我们当然也和另8个人一样感到难受和害怕。有一点在我脑海中浮现：我们4个人都跑过马拉松，而其他人都没跑过。跑马拉松需要很强的耐力。坚持到底不仅仅是身体

上的挑战，也是精神上的挑战。我们似乎是愿意为了超越目标承受更多痛苦的人。

这并不是逆来顺受，我们似乎以反常的方式享受着痛苦。例如，前一天，在扎好帐篷后，我告诉我一起扎帐篷的伙伴，“天哪，我感觉糟透了！我的脑袋要爆炸了，肚子一直疼，累得要死，连牙齿都疼！这是我一辈子感觉最难受的时候！”然后，我眼含热泪、咧嘴笑道，“我实在是太开心了！”

> 在痛苦这片
>
> 最干旱、最洁白的无垠沙漠中，
>
> 我失去了理智，
>
> 却找到了这朵玫瑰。
>
> ——鲁米

不，我和我的同伴并不是受虐狂。实际上，我们喜欢享受人生。然而，在跑马拉松和登山的过程中，我们发现享受不同于享乐。用契克森米哈赖的话来说：

> 享受……未必是享乐，有时享受也可能是处于压力之下。例如，登山者可能已经快被冻僵了，精疲力竭，还有坠入无底裂缝的危险，但他仍然不愿去其他任何地方。在碧蓝海边的棕榈树下酌饮一杯鸡尾酒是很有诗意的事情，但与他在狂风肆虐的山脊所感受到的兴奋却无法相提并论……在体验这种感觉的当时，享受可能既伤身又费心，但由于包含面对无序和腐朽力量的胜利，这能够滋养精神。有些回忆回想起来能够丰富人生、增加面对未来的信心，享受就是这种回忆的基础。

两个小时后，我们走完了“槽道”。我肌肉酸痛，肺部灼痛，但仍然需要再向上攀爬1000多英尺的海拔。我认真地考虑了是否要放弃，我虚弱地拄着拐，用力呼吸着稀薄的空气。我已经筋疲力竭，无法想象今天能登顶成功，考虑着是否要返回山下。此时，我想起了我立志要实现的无条件目标——走到垮掉为止。我决定一直走到晕倒为止——我估计这用不了多久了。然后，一个想法醍醐灌顶一般地跃入了我的脑海：从这里到山顶要走的步数是有限的，我要一步一步地走完。所以我迈出了一步，又一步，然后又一步。我不再担心山顶、成功和登顶，我的世界归结为了再走一步、再走一步。

我感到浑身充满意料之外的能量。我不知道能量来自何处，只知道其来源超越了我自认为是“我”的那个人。这难以言表。我只知道某种既是我又不是我的造物在继续行走。“它–我”不顾身体上的疲惫继续向山顶攀登。仍有一段路要爬，但我却已经有所收获。我已经达到了体力的极限，并找到了超越极限的方法。这比任何照片或吹嘘的资本都要宝贵得多。我在登顶之前就已经获得了“高峰体验”。

众鸟高飞尽，孤云独去闲。

相看两不厌，只有敬亭山。

——李白



实践本书所介绍的准则并不像攀登阿空加瓜峰(注)那样引人注目，但要求一点也不低。以无条件的责任感面对人生，践行你的基本价值观，谦逊地接受你的真相并不是唯一的真相，这需要坚定的承诺。真诚的沟通、建设性的协商和完美的协调所需要的毅力是多数人都不具备的。好消息是，这不比跑马拉松难。坏消息是，这也不比马拉松容易。成功实践这些原则的唯一方式就是刻苦训练。利用生活所给予你的一切，练习，练习，再练习。这些练习令你超越自己，激励你成

长，带着你飞速而猛烈地在空中旋转，可能会令你再也看不清一切。它们会将你带到十分遥远的地方，令你再也无法返回伊斯特兰。

挑战有时看似不可逾越，失败有时在所难免。在这些时刻，你需要社群来帮助你一次又一次地将自己暴露在覆灭的命运之下，以便唤醒你内心坚不可摧的一面。一次踏出一步，你就有可能实现你以为无法实现的目标。但也有可能实现不了，但即便你未能成功，你立志实现超越胜负的成功，也会带来惊人的蜕变，这种蜕变你此时尚无法想象。正如探险队厨师所言，踏上这条路的人再也不会和从前一样。无论发生什么，你都会脱胎换骨。

修行之路无法回头，永无尽头。没有需要到达的终点，没有需要征服的山峰。只有越来越高的人类精神层次。每次我觉得自己已经成功、终于拥有掌控权的时候，我都会因为我无力应对的新挑战而感到谦卑。然而，我已经在超越胜负的成功中找到了安宁和满足。我确信永远都有可能承担责任、正直行事、通过巧妙的手段展现自己的超越性价值观。没有疑惑，没有逃避的空间，超越胜负的成功是我无条件的责任。有时我也希望自己能走回头路：责怪他人，觉得自己是受害者，沉浸在不清醒的模式中。但没有回头路。醒悟是不可逆的。一旦你开始看清世事，你就无法再视而不见。你可以欺人，却无法自欺。当然，你可以做出不负责任或不道德的行为，但你却明白自己在这么做，这无法逃避。

有人曾问登山家乔治·马洛里为什么想攀登珠穆朗玛峰。

“因为山在那里。”他回答道。

人们问我为什么他们应该接受这些方法的时候，我也想给出同样的答案。如果你想背弃这些思想，请随意。但如果你已经读到了这里，恐怕你已经没有选择了。你或许以为你可以无视这些理论，但如果你至此还没有合上书，你的命运则已注定。就像山对于登山者一

样，你天生就受到这一挑战的召唤。矛盾的是，最高层次的自由却是无法选择的准则。假设你捡到了一个钱包，里面有1000美元现金和一本驾照。你以为你真的可以选择如何处理吗？你或许会幻想据为己有，但你知道你不会这么做。同理心和道德发展达到一定层次后，你便别无选择。

在落实本书的方法过程中，你可能会遭遇很大的困难。你可能会被疏远，感到迷茫。你可能会面对冷嘲热讽或怀有敌意的同事。我不知道如何避免这些困难，我建议你视之为进步的迹象。在高山上，不适是高度增加的迹象。而在生活中，不适则是成长的迹象。你需要在不适中寻找意义，认识到无限可能的见识，这会令你拥有坚持到底的理由。就个人而言，我从一句名言中找到了寄托。

“通过个人的内在蜕变实现世界和平极其困难，而且这是唯一的方式。”

个人、组织和社会的发展一如世界和平。

尽管每个人都能经历着内心的蜕变，但改变世界的却是一小群信念坚定的个人。用人类学家玛格丽特·米德的话来说，“永远不要怀疑一小群思维缜密、信念坚定的公民可以改变世界，实际上，唯有如此才能改变世界。”我必须独自攀登山峰，但我从同伴的身上汲取力量。我失足跌倒时，他们扶住了我。他们失足跌倒时，我扶住了他们。共同进行这样的冒险，毫不遮掩地相互依靠求生，这是一种十分亲密的关系。走下山的时候，我能感受到连结我们的新纽带。我们每个人既独自奋斗，又进行团队合作。现在，我们心知我们相互帮助，获得了成功。我们相互之间感到了深深的敬意，几乎达到了敬畏的程度。这很宝贵。在下山返回营地的时候，我发现“拉比的礼物”这则故事有了新的含义。

故事讲到一座在艰难时期行将衰落的修道院。这一教派曾经十分辉煌，但由于17—18世纪的反修道院抗议和19世纪世俗主义的兴起，所有分会都败落了，教派势力严重衰落，主会堂只剩下了5名修道士：院长和另外4名修道士，均年逾古稀。显然，这是一个穷途末路的教派。

在修道院周围的深山老林中，有一座小木屋。附近城镇里的一位拉比偶尔会到这里来隐居。经过多年的祷告和冥想，年迈的修道士已经有了一点通灵的能力，所以他们总能察觉到拉比什么时候在隐居的小屋。

“拉比来树林了，拉比又来树林了。”他们相互之间窃窃私语说。

院长在为教派濒临灭亡的命运忧愁不已的时候，有一次突然想到去拜访这座小屋，向拉比求教他是否能提出任何可以挽救修道院的建议。

拉比在小屋内接待了院长。但院长解释了此行的目的后，拉比却只能对他寄予同情。

“我能理解，”他大声说道，“人们已经失去了信仰。我的镇子里也是如此。几乎再也没有人来犹太教堂了。”

于是老院长和老拉比一起落泪，然后他们一起诵读了《摩西五经》的片段，轻声讨论了深奥的话题。院长不得不告辞的时候到了。他们相互拥抱。

“过了这么多年，我们终于见了一面，这实属妙事，”院长说，“但我此行的目的却仍然没有达到。你真的没什么能告诉我的？真的不能给予我任何建议，帮助我拯救我衰败的教派吗？”

“不能，我很抱歉，”拉比回答道，“我无法给出任何建议。我唯一能告诉你的事就是，救世主就是你们中的一人。”

院长回到修道院时，修道士围在他身边问，“拉比说了什么？”

“他帮不上忙，”院长回答道，“我们只是一起落泪、一起诵读《摩西五经》而已。就在我要告辞的时候，他只说了一句话——这句话有些晦涩难懂。那就是，救世主就是我们中的一人。我不知道他是什么意思。”

在随后的数日、数周乃至数月中，年迈的修道士们都在思考这句话，琢磨着拉比的话是否有任何含义。救世主就是我们中的一人？他是否有可能是在说我们这些住在修道院的修道士？如果确实如此，那是谁呢？你觉得他说的是院长吗？没错，如果他所说的确有其人，那很可能就是院长神父。一个多世纪以来，他一直是我们的领袖。但话说回来，他也可能指托马斯修士。托马斯修士当然是个圣人。所有人都知道托马斯是虔诚之人。他指的当然不可能是艾尔雷德修士！艾尔雷德有时脾气太暴躁。但细想一下，虽然他这个人很难相处，但回想起来，艾尔雷德几乎每次都是对的，常常鞭辟入里。或许拉比指的确实是艾尔雷德修士，但肯定不是菲利普修士。菲利普太消极了，实在是个默默无闻的人。但是，近乎神奇的是，每次你需要他，他总是在场，这仿佛是他的天赋，他就那么神奇地出现在你身边。或许菲利普确实是救世主，当然拉比指的不是我，他不可能是在说我，我只是一介凡夫俗子。但假如他说的确实是我呢？假如我确实是救世主呢？上帝啊，肯定不是我。我对您不可能有那么重要，是吗？

在以这种方式沉思的同时，年迈的修道士们抱着万一他们其中一人确实是救世主的希望，开始以超乎寻常的敬意相处。而抱着自己就是救世主的微弱希望，他们也开始以超乎寻常的敬意对待自己。

由于所处的树林非常优美，人们仍然偶尔会造访修道院，在这里的小片草坪上野餐，在小路上散步，甚至不时会去破旧的小教堂冥思。在这么做的同时，他们不知不觉地感受到了这种非同寻常的敬意。这种敬意此时开始笼罩在5名修道士周围，并仿佛从他们身上散发开来，弥漫在整个地方。这其中有着不可思议的迷人之处，甚至令人向往。不知为何，他们开始更频繁地回到修道院野餐、游

玩、祈祷。他们开始带朋友来，向他们介绍这个特别的地方。他们的朋友也带了自己的朋友来。

继而有些来造访修道院的年轻人开始越来越多地和年迈的修道士交谈。不久，一人问是否可以加入他们。然后又有人加入。接着又有人加入。于是几年内，修道院再次变成了蓬勃发展的教派。而且由于拉比的礼物，这里也成了王国境内一个生机勃勃的信仰与宗教中心。



没有失败，就无法实践这些技能。寻道之旅处处都是失误、反对、困窘和自我怀疑，尽管旅程的终点值得一切付出，但有时却很容易误入歧途。在这种情况下，行者需要一个能够指向“正北方”的简单指南针。我发现最好的指南针就是拉比的建议：将你遇到的每个人都当作救世主，以超乎寻常的敬意对待他们。即便你在这本书里读过的内容你全都不记得，这种高尚的意旨也能助你取得成功。

让我介绍最后一个方法，这个方法帮助我掌握了这一十分有用的道理。我是在攀登喜马拉雅山的时候学会的。走在山间小道上的时候，我遇到了许多人。如果是在美国，我们可能会彼此致以微笑或礼貌地说：“你好。”我们也有可能互不理睬。但在尼泊尔，我们的做法并不相同，我们每个人都会将双手在胸前合十，微微低头说“Namaste”。

在梵语中，“Namaste”的含义是“我向你鞠躬”——但并不是向狭义上的你，而是向“您”所代表的广义上的认知。换言之，可以说是“我尊敬你所散发的神圣之光”。这种问候方式我用得越多，就越欣赏。我注意到这令我的内心变得柔软。我发现，向别人鞠躬并提醒自己此人其实可能是救世主后，我就很难再苛待他们了。回家之后，我将“Namaste”当作了我的问候方式。我未必一定要使用这个梵语词。我可以对任何人说“你好”，然后在心里对自己说：“我尊敬你所散发的神

圣之光。”我喜欢暗自对所有人说“Namaste”：我的家人、朋友、同事、客户——甚至还有我的狗。

因此，在我们结束这次旅程并准备入墨垂手之际，我向你鞠躬。我看到了你所散发的神圣之光。



合十致敬。

---

1. 唐望是居住在墨西哥的一位巫师。20世纪60年代，美国大学生卡洛斯·卡斯塔尼达向他请教致幻植物的学问，被他收作门徒。卡斯塔尼达将学徒的经历整理成书出版，唐望因此而为世人所知。唐望知识的核心是“知觉状态的转换”，其渊源可上溯至人类语言产生之前的远古时代。——译者注
2. 在唐望所教授的巫术中，“盟友”的作用是给清醒者带来力量和智慧，多为用植物制成的药物。——译者注
3. 世界上公认最高的死火山，南美洲第一高峰，海拔6964米。

致谢

首先，我想感谢一家社交俱乐部的主席。50年前，正是这家俱乐部在阿根廷举办的舞会上，我母亲邂逅了我的父亲。感谢他以及无数其他因素，我得以降生、长大，并写出了这本书。我可没有说笑。在感谢此人的同时，我也是在纪念那不可思议的多方合力，正是这种合力催生了此刻的现实。仔细观察任何事物，我们都会发现，事物不会单独或独立地存在，万事万物看似是孤立的，但都不过是一张无穷无尽、纵横交错的能量网上的一个交叉点。任何一本书都无法独立于影响其作者人生的种种因素而存在。

> 汤姆、迪克和哈里以为他们签名的书是他们自己写的……但他们夸大其词了。写书的其实是笔，或其他工具。握笔的是他们？没错，但握笔的手也是工具，控制双手的大脑同样如此。它们都是媒介、器具，仅仅是用具而已。连最优秀的用具也不需要冠之以汤姆、迪克或哈里这样的人名。
>
> 如果连建造了泰姬陵、沙特尔大教堂、兰斯圣母院、上百座教堂建筑群的无名氏都明白这一点——没有因为自己作为工具创作的作品而居功自傲——那些瞬时（管理）想法的笔录者却不自知？
>
> ——为无为[注]

我想感谢那些对我的职业生涯产生过积极影响并促成此书的人们，其中许多人我甚至并不认识。我还记得的一些人有圭多·迪·特拉、艾伯特·菲什洛、朱·弗登博格、费尔南多·弗洛雷斯、帕特·斯卡利、格雷格·特洛斯珀、马西娅·克拉克、戴夫·米多尔、戴夫·普雷特、杰里·戈

登、约翰·塞凯拉、弗兰克·特罗格斯、戴尔·霍尔塞克、温迪·科尔斯、戴夫·夏普、弗雷德·沙夫斯马、费尔南多·埃斯基韦尔、鲍方、特里斯·伦克、谢里尔·范、谢里尔·桑德伯格和戴维·尼南。我也想感谢我在Axialent的搭档给予我的支持与友谊：安迪·弗雷尔、安娜·迪尼兹、里卡多·吉尔、帕特里克·坎皮亚尼、克里斯蒂娜·诺盖拉和卡罗琳·泰勒。

我也想感谢所有参与过或将要参与我项目的人。你们的问题、质疑、贡献和活力为我提供了源源不断的热情与动力。在学习的大熔炉内，我们都会熔化、结合并再度分离。最终，每一个人都会汲取其他人的一部分。我感到每次投身于这一过程，我的人生都得到了极大的丰富。

我很感激两位老师，我站在这两位智慧和精神的巨人肩膀上成长：彼得·圣吉和肯·威尔伯。彼得·圣吉带着极其宽宏的胸怀教导我。从一开始，他便激励我，培养我，督促我成长、尝新。曾有几次，对于是否要将高管交到一个标新立异的30岁教授手上，有公司犹疑不决，但他却为我的工作做出了担保。我希望有朝一日，我能像他鼓励我一样鼓励他人的成长，以此回馈他的善意。肯·威尔伯是个非同凡响的人物。若不是他如此富于人情味，我会以为他是天外来客。我认为他是有史以来最重要的哲学家之一。能阅读他的著作、了解其人并最终与他并肩合作，我感到十分荣幸。

泰德·罗斯为了让我的思想易于理解，投入了数百个小时的时间：这着实是一项苦差事。他的编辑能力、工作和对这一项目的投入都远远超过了职责的要求。当然，遗留下来的任何错误都是我固执己见的结果。

我的出版商、挚友和达摩派姐妹塔米·西蒙时常鼓励我讲述真理。我希望我的作品确实“听起来是真理”，以不辜负其公司的名称。[注]

最后，我想感谢我的妻子凯西和我们的孩子米歇尔、帕洛玛、托马斯、丽贝卡、索菲和珍妮特，感谢他们的爱与支持。

---

1. 为无为，20世纪西方著名道学家特伦斯·格雷。该段摘自利奥·哈顿所著的《醒悟梦想》（Awakening to the Dream）。
2. 本书原出版社为“Sounds True”。——译者注